جامعة قناة السويس
كلية التجارة بالإسماعيلية
قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في شركات مصر للطيران
دراسة ميدانية

دراسة للحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في
إدارة الأعمال

مقدمة من
محمد حسين صالح عبد الغفور برسي

إشــــراف

الأستاذ الدكتور	الدكتور
سيد محمد جاد الرب	**وائل حسن الجرايحي**
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال كلية التجارة بالإسماعيلية	مدرس إدارة الأعمال المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي ببورسعيد

جامعة قناة السويس جامعة قناة السويس

2011

Suez Canal University
Faculty Of Commerce In Ismailia
Department Of Business Administration

Proposed Model To Measure The Impact Of Quality Of Work Life On The Job Performance Of Employees In Companies Of Egypt Air-A Field Study

A Thesis
Submitted To Obtain The PhD. Degree In
Business Administration

Presented by

Mohamed Hussein Saleh Abdul Ghafour Barsy

Supervision by

Prof. Dr.

Sayed M. Gad-Elrab

Professor and Head of the
Department of Business
Suez canal University

Dr.

Wael Hassan El-garihy

Lecturer of Business Higher
Institute of Management and
Computer Port Said
Suez Canal University

2011

بسم الله الرحمن الرحيم
لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت
و عليها ما اكتسبت ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو
أخطانا ربنا و لا تحمل علينا إصرا كما حملته علي
الذين من قبلنا ربنا و لا تحملنا ما لا طاقة لنا به و
اعف عنا و اغفر لنا و ارحمنا أنت مولنا فانصرنا
علي القوم الكفرين
صدق الله العظيم
سورة البقرة الآية (286)

إهداء إلي
الحاضر الغائب في حياتي أمي
و إلي
زوجتي الحبيبة و أولادي معاذ و مؤمن
والغالية رهف

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بخالص آيات الشكر والتقدير إلي جميع من قدموا يد العون لإتمام هذه الدراسة، ويخص بالشكر والتقدير السيد الأستاذ الدكتور/ سيد محمد جاد الرب الذي تفضل بالإشراف علي الرسالة وأعطاني من جهده ووقته وخبرته الكثير، كذلك الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل السيد الأستاذ الدكتور/ احمد سيد مصطفي، كما يتوجه بجزيل الشكر والتقدير للسيد الأستاذ الدكتور/ محسن علي الكتبي علي تفضلهما الكريم بالمشاركة في لجنة المناقشة و الحكم .

وأتوجه بالشكر و التقدير لجميع أساتذتي الذين علموني علم إدارة الأعمال واخص بالشكر السيد الأستاذ الدكتور/ عبدالله جماعة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذة/ مني ونس عبدالنعيم علي ما بذلته من جهد مشكور في المراجعة اللغوية للرسالة، كما يشكر الباحث كل من الأستاذة/ ليلي هاشم والأستاذة/ فوزية فرحات والأستاذة/ نادية عيد المسئولين عن مركز معلومات شركة ميناء القاهرة الجوي علي ما أبدوه من تعاون مثمر .

كذلك يشكر الباحث كل من الأستاذ/ عبد المنعم السيد المدير العام السابق و الأستاذ/ سيد عبد الله المدير العام الحالي للموارد البشرية والأستاذ/ عزت سعيد مدير إدارة الخدمات الإدارية بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية و كافة الزملاء في شركة مصر للطيران للخطوط الجوية الذين تعاونوا مع الباحث وشاركوا في انجاز الجانب الميداني من الرسالة.

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً : التعريف بشركة مصر للطيران .
ثانياً : الدراسة الاستطلاعية .
ثالثاً : مشكلة الدراسة .
رابعاً : فروض الدراسة .
خامساً : أهداف الدراسة .
سادساً : أهمية الدراسة .
سابعاً : أسلوب الدراسة .
ثامناً : هيكل الدراسة .

الفصل الثانى
الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية .
ثانياً : الدراسات الأجنبية .
ثالثاً : التعليق علي الدراسات السابقة و تحديد الفجوة البحثية .

الفصل الثالث
جودة الحياة الوظيفية

أولاً : مفاهيم أساسية في جودة الحياة الوظيفية .

ثانياً : أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية .
ثالثاً : أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة .
رابعاً : أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية .
خامساً : أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية .
سادساً : قياس جودة الحياة الوظيفية .
سابعاً : معوقات تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية .
ثامناً : نماذج مختلفة لجودة الحياة الوظيفية بالشركات الدولية .
تاسعاً : نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في شركات مصر للطيران .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

أولاً : منهجية الدراسة .

ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية .

الفصل الخامس
نتائج الدراسة

أولاً : نتائج الدراسة الميدانية و اختبارات الفروض .
ثانياً : توصيات الدراسة .

ملاحق الدراسة

ملحق رقم 1

قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

ملحق رقم 2

قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

ملحق رقم 3

موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة و الإحصاء

ملحق رقم 4

لائحة نظام العاملين لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية

ملحق رقم 5

سياسة السلامة و الجودة بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية

ملحق رقم 6

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية

الإطار العام للدراسة

تمهيـــد

في السادس عشر من أكتوبر عام2007 أقيمت احتفالية بوزارة الطيران المدني المصري وجهت خلالها الدعوة لمجموعة شركات مصر للطيران للانضمام لتحالف ستار (Star Alliance) وهو أكبر تحالف لشركات الطيران العالمية، وتعتبر مصر للطيران أول شركة طيران عربية تنضم إلي تحالف عالمي لشركات الطيران.

ويتم هذا الانضمام بالكامل بعد تجاوز فترة انتقالية لمدة ثمانية عشر شهراً من تاريخ الدعوة علي أن يتم خلال هذه الفترة الانتقالية توفيق أوضاع شركات مصر للطيران المختلفة لتتوافق مع أنظمة التشغيل والأسعار ومواعيد الرحلات الموجودة في الشركات الأخرى للتحالف.

ويعتبر تحالف ستار في لحظة الانضمام أكبر التحالفات العالمية الثلاث لشركات الطيران حيث تقدر عدد رحلات أعضائه 17000 رحلة يومياً تصل إلي حوالي 855 وجهة في 155 دولة حول العالم، وبانضمام مجموعة شركات مصر للطيران إلي التحالف سيصل عدد رحلات أعضاء التحالف إلي18000 رحلة يوميا وعدد وجهات التحالف إلي965 وجهة في 162 دولة حول العالم(١).

ويبلغ عدد أعضاء تحالف ستار قبل انضمام مجموعة شركات مصر للطيران 20 عضواً بالإضافة إلي 3 أعضاء إقليميين.

ومجموعة شركات مصر للطيران لديها الآن تقريباً 1200 رحلة أسبوعياً إلي حوالي 70 وجهة في 43 دولة حول العالم(٢).

---

(١) مجلة مصر للطيران (حورس) ، ديسمبر 2007 ، ص 27 .

(٢) مجلة مصر للطيران (حورس) ، ديسمبر 2007 ، ص 27.

والانضمام إلي تحالف ستار سيضاعف من عبء العمل كماً ونوعاً علي العاملين في مصر للطيران كما يلي:

1. سيضاعف عدد الوجهات التي يقومون بخدمتها من 70 وجهة إلي 965 وجهة.
2. تنوع خدمات الركاب وزيادة أعدادهم بصورة كبيرة حيث من المقرر أن يتم تشغيل مطار القاهرة كمطار محوري لخدمة شركات التحالف.
3. بصفة عامة يتطلب العمل ضمن التحالفات مستويات عالية من الأداء الفاعل والدقيق والسريع وبدون أخطاء.

ويري عرفه في ذلك[١] انه يجب علي شركات النقل الجوي المصرية أن ترتب أوضاعها لمواجهة منافسة شرسة من الشركات العملاقة وهو الأمر الذي يستوجب من شركة مصر للطيران تعديل السياسات البيعية والتسويقية، بإتباع أفضل النظم الإدارية الحديثة بالإضافة إلي رفع كفاءة الأداء وتدريب القائمين علي أجهزة التسويق والمبيعات.

أولا : التعريف بشركة مصر للطيران[٢]

أنشئت في عام 1932م وفي ذلك الوقت كانت أول شركة للخطوط الجوية في الشرق الأوسط وإفريقيا والسابعة علي مستوي العالم.

في مايو عام 2002 صدر القرار الجمهوري رقم (137) لسنة 2002 بتحويل شركة مصر للطيران إلي شركة قابضة تضم عدد من الشركات التابعة

---

[١] زهير حسن عرفه، " **تحليل سياسات النقل الجوي في مصر و الآثار الاقتصادية لسياسات التحرير علي شركات الطيران الخاص في مصر**"، كتاب الأهرام الاقتصادي ، العدد 194 ، فبراير 2004، ص 75.

[٢] مجلة مصر للطيران (حورس) ، فبراير 2011 ، ص 38.

وذلك بهدف تطوير العمل بها والوقوف في مواجهة المنافسة الضارية في صناعة النقل الجوي علي المستوي العالمي.

وقد بدأ العمل بمقتضي هذا القرار الجمهوري منذ يوليو 2002، وتتبع هذه الشركة القابضة في ملكيتها وإشرافها إلي وزارة الطيران المدني المصرية وتتمثل الشركات التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران فيما يلي:

١. **شركة مصر للطيران للخطوط الجوية**

تم إنشاؤها بمقتضي قرار وزير الطيران المدني رقم (570) لسنة 2005 وهي شركة الخطوط الجوية الخاصة بالركاب التابعة للشركة القابضة وهي تضم القطاع التجاري وأطقم الطيارين والضيافة، وهي الشركة التي تقوم بإصدار تذاكر الركاب (وثائق السفر) وتمتد شبكة خطوطها إلي 70 نقطة حول العالم.

وتحرص الشركة علي بلوغ أعلي مستويات السلامة بحصولها علي شهادة IOSA لتصبح أول شركة في الشرق الأوسط وإفريقيا تحصل علي هذه الشهادة.

٢. **شركة مصر للطيران للخطوط الداخلية والإقليمية اكسبريس**

أنشئت في مايو عام 2006 بهدف تقديم خدمة النقل الجوي علي شبكة الخطوط الداخلية والإقليمية في منطقة الشرق الأوسط بحيث تمكن الشركة من تقديم خدمة ذات جودة عالية بعدد رحلات كبير مع خفض مناسب لتكاليف التشغيل.
وتستخدم هذه الشركة طائرات ذات سعة صغيرة (76) مقعد ومدي طيران متوسط.
وتمتد شبكة تشغيلها لتشمل 20 خط طيران لتصل إلي نحو 16 مدينة داخلية وإقليمية.

3. **مصر للطيران للشحن الجوي**

تتخصص هذه الشركة في خدمة الشحن الجوي للبضائع وتضم أسطول شحن جوي مكون من أربع طائرات عريضة الجسم تصل حمولة كل منها إلي 45 طن.

وتقدم هذه الشركة بالإضافة لخدمات الشحن الجوي خدمات التخزين والمناولة والتخليص الجمركي لأكثر من (51) شركة طيران دولية في مطارات القاهرة والإسكندرية والأقصر.

وتمتلك هذه الشركة من الخبرات والإمكانيات المادية التي تؤهلها للتعامل مع جميع الشحنات سواء السريعة التلف (من خلال الساحة المبردة) أو الحيوانات الحية أو الطرود البريدية.

وتخدم هذه الشركة شبكة تضم عدد (67) مطاراً دولياً بالإضافة إلي عدد من نقاط تجميع البضائع في أوروبا والشرق الأوسط وشرق إفريقيا كما تمتد خدمات الشركة لنقاط عبر الأطلنطي.

4. شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية

تتخصص هذه الشركة في تقديم الخدمات الأرضية للطائرات المتمثلة في:

أ. أتوبيسات نقل الركاب من صالات السفر إلي الطائرات وبالعكس.

ب. معدات توليد الطاقة وتكييف الهواء للطائرات علي الأرض.

ت. معدات تحميل وتفريغ وتداول حقائب الركاب.

ث. سلالم صعود وهبوط الركاب للطائرات.

ج. معدات الدفع الخلفي للطائرات علي الأرض.

ح. أتوبيسات نقل العاملين من وإلي مقر عملهم.

وتقدم الشركة خدماتها بالإضافة إلي شركات مصر للطيران لأكثر من (140) شركة طيران عالمية في المطارات المصرية.

وقد حصلت الشركة علي شهادةAHM804 الخاصة بقياس مستوي رضاء العملاء من الاتحاد الدولي للنقل الجوي، بالإضافة إلي حصول الشركة علي اعتماد شهادة ISO 9001:2008 في مارس 2010.

5. شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية

تقدم هذه الشركة خدمات الصيانة والأعمال الفنية المجدولة وغير المجدولة والإصلاح والعمرات والتعديلات علي مدار الساعة لأسطول طائرات شركة مصر للطيران بالإضافة لطائرات العديد من شركات الطيران الدولية سواء في المطارات المصرية أو التي تتعاقد علي أعمال الصيانة.

وتعد هذه الشركة من أوائل الشركات المتخصصة في خدمات صيانة الطائرات في الشرق الأوسط وإفريقيا وتهتم هذه الشركة بالحصول علي شهادات الجودة الدولية في مجال عملها.

وقد حصلت الشركة علي شهادة الاعتماد الأوروبي EASA 145.0290 والأمريكي FAA, ISO 9001:2008.

6. شركة مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة

تأسست في عام 1955 لتدير شركة الكرنك للخدمات السياحية وتقدم الخدمات السياحية والأسواق الحرة في جميع المطارات المصرية، وتتخذ من مكاتب مصر للطيران حول العالم مقرات لها، وهي الشركة الوحيدة المعتمدة للقيام بتنظيم الرحلات السياحية السريعة لركاب الترانزيت بمطار القاهرة الدولي لمشاهدة معالم القاهرة.

كما تمتلك الشركة مجموعة من القاعات المجهزة لإقامة المؤتمرات والندوات التدريبية والاحتفالات.

7. شركة مصر للطيران للخدمات الطبية

وهي الشركة المتخصصة في تقديم الخدمات الطبية من خلال مستشفي مصر للطيران لجميع العاملين سواء في مصر للطيران أو وزارة الطيران المدني وأسرهم وأيضا المواطنين.

وتقدم المستشفي خدماتها الطبية في جميع التخصصات لتشمل العناية المركزة وقسطرة القلب وجراحات القلب المفتوح والعمود الفقري وزراعة الكلي والكبد بالإضافة إلي الطب الوقائي ومتابعة سلامة وجبات الركاب.

وتستضيف المستشفي بصفة دورية العديد من المتخصصين العالميين في التخصصات الدقيقة وذلك بهدف الاستفادة من خبراتهم في علاج الحالات المرضية في تخصصاتهم من جهة وتدريب الكوادر الطبية في المستشفي من جهة أخري.

8. شركة مصر للطيران للخدمات الجوية

تتخصص هذه الشركة في تقديم المنتجات الغذائية والوجبات علي متن الطائرات والكافيتريات التابعة لمصر للطيران سواء للركاب أو العاملين حيث تبلغ طاقتها الإنتاجية اليومية أكثر من (3000) وجبة. وتقدم الشركة خدماتها لمصر للطيران بالإضافة إلي العديد من شركات الطيران الدولية في المطارات المصرية. وتفتخر الشركة بحصولها علي شهادة الجودة في مجال سلامة الغذاء ISO 2005 -22000 وشهادة الجودة العالمية2008 – ISO 9001.

9. شركة مصر للطيران للصناعات التكاملية

تم إنشاء هذه الشركة والتي تضم عدد خمسة مصانع بهدف تقديم منتجات تغطي كافة احتياجات شركات مصر للطيران من البلاستيك والملابس والمنتجات الجلدية والمنتجات الخشبية والأجزاء البلاستيكية للطائرات وكافة المطبوعات.

جدول رقم (1- 1)
أسطول الشركة القابضة لمصر للطيران

عدد الطائرات	طراز الطائرة	عدد المقاعد	نوع الخدمة
13	Airbus 320/200	145	ركاب
4	Airbus 321/200	185	ركاب
16	Boeing 737/800	160	ركاب
4	Boeing 737/500	104	ركاب
3	Airbus 340/200	260	ركاب
7	Airbus 330/200	268	ركاب
5	Boeing 777/200	319	ركاب
12	Embraer-170	76	ركاب
4	Boeing 777/300 ER	346	ركاب
1	Airbus 330/300	301	ركاب
2	Airbus A300/B4	40 طن	شحن جوي
2	Airbus A300/600F	45 طن	شحن جوي

المصدر : مجلة مصر للطيران (حورس) فبراير 2011 ص 55.

ثانيا : الدراسة الاستطلاعية

في إطار تحديد وبلورة مشكلة ومجتمع الدراسة ووحدة المعاينة وتكوين الفروض وتحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية علي عدة محاور كما يلي:

1. الدراسة المكتبية

اعتمدت هذه الدراسة المكتبية علي مراجعة وفحص المستندات والتقارير السنوية للشركة القابضة لمصر للطيران هذا بالإضافة إلي إجراء بعض المقابلات الشخصية مع المعنيين باتخاذ القرار الإداري الخاص بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في مجموعة شركات مصر للطيران، وكذلك إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض العاملين للتعرف علي مدي إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية

المطبقة في مصر للطيران، وأخيراً تجميع بعض البيانات الإحصائية المتعلقة بمدي النمو والتطور في السوق بصفة عامة وفي الحصة السوقية لمصر للطيران بصفة خاصة ومقارنة النمو والتطور في هذه الحصة السوقية بالمنافسين، وذلك بهدف التعرف علي مدي التطور في فاعلية الأداء التنظيمي للشركة.

أ. لائحة نظام العاملين لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية[1]

في بداية عام 2007 بدأ العمل بلائحة جديدة لنظام العاملين بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية حيث صدر بها قرار من وزير الطيران المدني علي أن يعمل بها من اليوم التالي لتاريخ النشر في جريدة الوقائع المصرية، وقد تم النشر في العدد 6 بتاريخ 10 يناير 2007.

وقد تضمنت هذه اللائحة الجديدة العديد من المزايا للعاملين والتي تم من خلالها تلافي عيوب ما قد سبق من قوانين تنظم العمل في القطاع العام حيث نظمت العلاقات الوظيفية ولجان شئون العاملين وأحكام شغل الوظائف ونظام تقويم الأداء والترقيات والأجور والعلاوات بالإضافة للأجازات وانتهاء الخدمة.

وقد اعتبر العاملون هذه اللائحة الجديدة إضافة إيجابية لنظام العمل داخل الشركة حيث حققت لهم الكثير من الجوانب التي كانوا يطالبون بها من خلال التنظيم النقابي.

---

[1] مرفق صورة اللائحة ضمن ملاحق الدراسة.

ب. سياسة السلامة والجودة لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية

تنص هذه السياسة علي ما يلي:[١]

"تلتزم شركة مصر للطيران للخطوط الجوية بان تقدم لعملائها ليس فقط خدمات النقل الجوي بمستوي جودة عالمي وفي الوقت المحدد ولكن أيضا بمستوي الرفاهية الذي يحددونه وباعلي مستوي للمواصفات القياسية الدولية للسلامة والأمان في كل وقت يسافروا فيه معنا أخذين في الاعتبار أن نحقق ذلك لهم بالأسلوب الذي نضمن به المحافظة علي البيئة التي نعمل ونعيش فيها وأن نستمر في التحسين لهذه المستويات والمواصفات للأداء.

وأيضا ملتزمون بالتحسين المستمر لفاعلية وكفاءة نظامنا الإداري المتكامل الذي ندير من خلاله مواردنا المختارة لضمان التحقيق المستمر لرضا العاملين بالشركة وعملائنا والجهات الاخري المهتمة بعملنا ولضمان أيضا استمرارية التحقيق والمطابقة للقوانين والتشريعات والمتطلبات الدولية والإقليمية والمحلية والجهات الاخري المهتمة بصناعة النقل الجوي وينبغي علي العاملين بالشركة الفهم الجيد والالتزام بالعمل بما يعكس روح هذه السياسة".

من خلال قراءة السياسة السابق ذكرها والتي تم تعميمها داخل الشركة بتاريخ 1 يونيو 2007 يتضح ما يلي :

أ – أن الشركة تستهدف تقديم خدمة بمستوي جودة عالمي وفي الوقت الذي يرغبه العميل.

ب – أن الشركة تستهدف الالتزام بالمواصفات الدولية للسلامة والأمان.

ت – أن الشركة تستهدف الالتزام بالمحافظة علي البيئة.

ث – أن الشركة تتبني مفهوم التحسين المستمر للأداء وذلك من خلال كفاءة النظام الإداري المؤدي إلي تحسين هذا الأداء.

---

(١) مرفق صورة السياسة ضمن ملاحق الدراسة.

ج – أن الشركة تري أن تحقيق ما سبق لا يتم إلا عن طريق تحقيق رضا العاملين والعملاء معا هذا بالإضافة إلي رضا الأطراف الموجودة في البيئة المحيطة بالشركة.

ح – أن رضا العاملين يأتي عن طريق التحسين المستمر لكفاءة النظام الإداري المتكامل للشركة وهو ما يعني العمل علي إيجاد بيئة عمل محفزه علي العمل.

ت. المقابلات الشخصية مع الإدارة العليا

١. **مقابلة شخصية مع السيد/ مدير عام الموارد البشرية بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية**(١)

أوضح أن برامج عمل إدارة الموارد البشرية تنقسم إلي إطارين هما"

أ. إطار بيئة العمل

- الاهتمام بالظروف المادية لمكان العمل من إضاءة وحرارة ووسائل مساعدة.
- الاهتمام بوجود وسائل انتقال من العمل وإليه.
- الاهتمام بتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين.

ب. الإطار الشخصي للعاملين

- الاهتمام بالتأهيل والتدريب ورفع كفاءة ومهارات العاملين.
- الاهتمام بالأنشطة التي تساعد العاملين علي إدراك جودة الحياة الوظيفية مثل الرعاية الصحية والنفسية بالإضافة إلي الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية.
- الاهتمام بتوصيف الوظائف بدقة واطلاع العامل علي بطاقة توصيف الوظيفة التي يشغلها.

---

(١) **مدير عام الموارد البشرية بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية** ، بتاريخ 26 أغسطس 2008 .
مدير إدارة الخدمات الإدارية بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية ، بتاريخ 27 أغسطس 2008.

– الاهتمام بتنميط الأداء والتحسين المستمر للجودة من خلال التحسين المستمر لأداء العاملين.

– الاهتمام بوجود نظام محكم لتقييم الأداء الوظيفي.

– الحرص علي إصدار حركة الترقيات سنويا وفي موعدها المقرر لمن يحل دوره في الترقية دون إبطاء.

– تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين وخاصة العاملين بالمكافأة الشاملة حيث تم زيادة مدة التعاقد من سنة واحدة إلي خمس سنوات.

٢. **مقابلة شخصية مع السيد/ مدير عام الاستحقاقات في شركة مصر للطيران للخطوط الجوية** [١]:

أوضح ما يلي:

أ. الحرص علي أداء رواتب العاملين بالكامل في موعدها دون إبطاء.

ب. الاهتمام بتحقيق العدالة الداخلية في الأجور بين الشركات المختلفة وأيضا بين العاملين.

ت. الاهتمام بتسكين العاملين بالمكافأة الشاملة علي الوظائف المختلفة والدرجات الوظيفية المختلفة بهدف تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين.

ث. العمل بقدر الإمكان علي تحقيق المساواة ما بين العاملين المعينين والعاملين بالمكافأة الشاملة في الأجر.

ج. الحرص علي زيادة الأجور سنويا بحد أدني 10%.

ح. استحداث حوافز خاصة ببعض الإدارات التي تستلزم طبيعة العمل بها مجهود إضافي سواء كان بدنيا أو ذهنيا.

خ. الاهتمام بربط الأداء بالحافز.

---

(١) **مدير عام الاستحقاقات بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية** ، بتاريخ 26 أغسطس 2008.

د. الاهتمام بوجود حافز تميز شهري مخصص لكل قطاع أو إدارة عامة يتم صرفه بأسرع ما يمكن حتى يحقق أهدافه.

ذ. وجود تصنيفات ثلاثة داخل كل درجة وظيفية حسب الأقدمية في الدرجة تحدد إجمالي الأجر المستحق لكل تصنيف.

٣. مقابلة شخصية مع السيد/ رئيس مجلس إدارة صندوق التأمين الخاص بالعاملين بشركات مصر للطيران وعضو مجلس إدارة نقابة العاملين بمصر للطيران(١)

أوضح ما يلي:

أولا : صندوق التأمين الخاص

أ. يمثل أحد ركائز تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

ب. شخصية اعتبارية تخضع للهيئة العامة للرقابة علي التأمين.

ت. من أنشطة الصندوق:

- صرف ما يعادل عدد 189.75 شهر من متوسط آخر 12 شهر من أساسي راتب العامل وذلك عند بلوغ سن المعاش.
- تنظيم رحلات للعمرة علي مدار العام بسعر التكلفة وأحيانا بالتقسيط.
- يمتلك عمارة في مدينة مرسي مطروح بها عدد 24 شقة فندقية لمصيف العاملين.
- يمتلك معرض للسلع المعمرة علي شارع جسر السويس خاص بالعاملين ويقدم هذه السلع بالتقسيط وبسعر التكلفة.
- تنظيم رحلات حج سنوية.

---

(١) **عضو مجلس إدارة شركة مصر للطيران للصيانة والخدمات الفنية، عضو مجلس إدارة نقابة العاملين بمصر للطيران، رئيس مجلس إدارة صندوق التأمين الخاص للعاملين بشركات مصر للطيران** ، بتاريخ 11 أغسطس 2008.

ثانيا : نقابة العاملين بمصر للطيران

أ. مقرها الدائم في ميدان سفير في مصر الجديدة.

ب. تمتلك العديد من المصايف في بلطيم ورأس البر والإسكندرية ومرسي مطروح وشرم الشيخ ورأس سدر.

ت. تقدم نظام لعلاج أسر العاملين حيث تسدد النقابة نسبة 75% من نفقات علاج أسر العاملين ويسدد العامل نسبة 25%.

ث. رعاية المصالح المختلفة للعاملين من خلال العمل النقابي بهدف تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين.

وقد عززت بعض البيانات الإحصائية المستقاة من القوائم المالية لمجموعة شركات مصر للطيران ما جاء في المقابلات الشخصية السابقة وهي كالتالي:

جدول رقم (1 - 2)
إجمالي الأجور ونسبة الزيادة السنوية بمجموعة شركات مصر للطيران في الفترة من عام2003 الي عام2009

العام المالي	الإجمالي بالجنيه المصري	نسبة الزيادة السنوية
2005-2006	893.115.000	
2006-2007	1.002.805.000	%19
2007-2008	1.101.267.000	%10
2008-2009	1.434.791.000	%30
2005-2006 إلي 2008-2009		%61

المصدر: إعداد الباحث بناءاً علي القوائم المالية السنوية لمجموعة شركات مصر للطيران

أوضحت الأرقام والنسب الواردة في الجدول السابق ما يلي:

١. أن الزيادة السنوية في إجمالي أجور مجموعة شركات مصر للطيران لم تقل عن نسبة 10% في أي فترة مالية خلال السنوات محل الدراسة.
٢. أن اعلي زيادة سنوية في الأجور كانت في الفترة المالية 2008–2009 مقارنة بالفترة المالية السابقة عليها حيث بلغت نسبة الزيادة 30%.
٣. أن الزيادة في إجمالي الأجور في مجموعة شركات مصر للطيران ما بين أول فترة مالية 2005–2006 وآخر فترة مالية محل الدراسة 2008–2009 بلغت نسبتها 61%.

جدول رقم (1 - 3)
إجمالي الأجور ونسبة الزيادة السنوية بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية في الفترة من عالم2003 الي عام2010

العام المالي	الإجمالي بالجنية المصري	نسبة الزيادة السنوية
2005-2006	426.813.827	
2006-2007	501.346.076	%17
2007-2008	514.251.000	%3
2008-2009	664.251.771	%29
2009-2010	753.896.532	%13
2005-2006 إلي 2009-2010		%77

المصدر: إعداد الباحث بناءاً علي القوائم المالية السنوية لمجموعة شركات مصر للطيران

أوضحت الأرقام والنسب الواردة في الجدول السابق ما يلي:

١. أن الزيادة السنوية في إجمالي أجور شركة مصر للطيران للخطوط الجوية لم تقل عن نسبة 3% في أي فترة مالية خلال السنوات محل الدراسة.

٢. أن أعلي زيادة سنوية في الأجور كانت في الفترة المالية 2008–2009 مقارنة بالفترة المالية السابقة عليها حيث بلغت نسبة الزيادة29% وهو ما عوض بشكل كبير تدني نسبة الزيادة في الأجور في هذه الفترة المالية مقارنة بسابقتها.
٣. أن الزيادة في إجمالي الأجور في مجموعة شركات مصر للطيران ما بين أول فترة مالية 2005–2006 وآخر فترة مالية محل الدراسة 2009–2010حيث بلغت نسبتها 77%.
٤. حدوث طفرة ايجابية في الأجور بداية من العام المالي2007–2008 تواكبت مع بداية العمل بلائحة نظام العاملين الجديدة وتبني سياسة السلامة والجودة.

وهذه الأرقام السابقة استعراضها يؤكد إلي حد كبير ما جاء في سياق المقابلات الشخصية مع المسئولين عن الموارد البشرية والاستحقاقات في مصر للطيران والسابق استعراضها، وهو الأمر الذي يعكس اهتمام الإدارة العليا في مجموعة شركات مصر للطيران بالأجور كأحد أهم عناصر جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم (1 - 4)
إجمالي ميزانية ونسبة الزيادة السنوية لشركة مصر للطيران للخدمات الطبية في الفترة من عام2003 الي عام2009

العام المالي	الإجمالي بالجنية المصري	نسبة الزيادة السنوية
2005-2006	54.355.182	
2006-2007	65.544.766	%20
2007-2008	84.145.000	%28
2008-2009	86.974.000	%3
2005-2006 إلي 2008-2009		%60

المصدر: إعداد الباحث بناءاً علي القوائم المالية السنوية لمجموعة شركات مصر للطيران

<u>أوضحت الأرقام والنسب الواردة في الجدول السابق ما يلي:</u>

١. أن الزيادة السنوية في ميزانية شركة مصر للطيران للخدمات الطبية–وهي الجهة المنوط بها تقديم الرعاية الطبية لكافة العاملين بمجموعة شركات مصر للطيران– لم تقل نسبتها عن 3% وذلك في الفترة المالية 2008–2009 مقارنة بالفترة المالية 2007–2008.

٢. أن اعلي زيادة سنوية في ميزانية شركة مصر للطيران للخدمات الطبية بلغت نسبتها 28% وذلك في الفترة المالية 2007–2008 مقارنة بالفترة المالية 2006–2007.

٣. أن الزيادة في ميزانية شركة مصر للطيران للخدمات الطبية ما بين أول فترة مالية 2005–2006 وآخر فترة مالية 2008–2009 محل الدراسة بلغت نسبتها 60%.

الأمر الذي يتيح لهذه الشركة تقديم رعاية طبية عالية الجودة للعاملين وهو ما يمثل إحدى ركائز جودة الحياة الوظيفية في مجموعة شركات مصر للطيران.

جدول رقم (1 - 5)
إجمالي عدد المتدربين في مجموعة شركات مصر للطيران في الفترة من عام 2005 الي الفترة 2009

العام المالي	عدد المتدربين
2005-2006	حوالي 19710 فرد
2006-2007	حوالي 25506 فرد
2007-2008	حوالي 26528 فرد
2008-2009	حوالي 37715 فرد

المصدر: إعداد الباحث بناءاً علي القوائم المالية السنوية لمجموعة شركات مصر للطيران

أوضحت الأرقام الواردة في الجدول السابق تصاعد أعداد العاملين المتدربين من عام إلي آخر في الفترة من عام 2005 إلي عام 2009، حيث لم تقل نسبة الزيادة السنوية في أعداد العاملين المتدربين عن 4% بينما بلغت الزيادة ما بين أول الفترة وآخر الفترة محل الدراسة نسبة 91%.

ملاحظات علي المقابلات الشخصية

يتضح من المقابلات الشخصية السابق استعراضها بالإضافة إلي البيانات المستقاة من القوائم المالية لشركات مصر للطيران، والتي عززت ما جاء في المقابلات الشخصية اهتمام الإدارة العليا بمصر للطيران بالجوانب المختلفة لجودة الحياة الوظيفية المتعلقة بما يلي:

١. ظروف العمل المادية.

٢. التدريب ورفع مستوي أداء العاملين.

٣. إتاحة الفرصة في الترقية.

٤. تحقيق العدالة الداخلية.

٥. ربط الأجر بالأداء.

٦. الحرص الدائم علي تحقيق الأمان الوظيفي.

٧. الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية والترفيهية والرياضية.

جميع الجوانب السابق ذكرها لابد وأن تعمل علي زيادة رضا العاملين وبالتالي ولاءهم لشركتهم وبالتالي ارتفاع مستوي الأداء الفردي في العمل ومن ثم ارتفاع مستوي الأداء التنظيمي للشركة ككل.

ت. حجم المبيعات الكلية لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية

جدول رقم (1 - 6)
نسبة الزيادة السنوية في حجم المبيعات الكلية لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية في الفترة من عام2003 الي عام2009

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
مصر للطيران	2651993	3013822	3259448	3674398	4604445	5386735	5657487
نسبة الزيادة السنوية		%13	%8	%13	%25	%17	%5
المنافسين	3566939	4221544	4438740	4751681	5067535	5532182	5654125
نسبة الزيادة السنوية		%18	%5	%7	%6	%9	%2

المصدر : من إعداد الباحث بناءا علي التقارير الإحصائية السنوية لشركة ميناء القاهرة الجوي 2003 – 2009.

<u>من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:</u>

١. انخفاض معدل الزيادة السنوية لعدد ركاب مصر للطيران مقارنة بالمنافسين في عام 2004، حيث حققت الزيادة السنوية لمصر للطيران نسبة13% بينما حققت الزيادة السنوية للمنافسين مجتمعين نسبة18%.

٢. اتجاه معدل الزيادة السنوية لأعداد ركاب مصر للطيران مقارنة بالمنافسين للارتفاع بداية من عام 2005 حيث حققت الزيادة السنوية لمصر للطيران نسبة 8% بينما حققت الزيادة السنوية للمنافسين مجتمعين في ذات العام نسبة5%.

٣. بداية من عام 2006 بدأت الزيادة السنوية لأعداد ركاب مصر للطيران في التضاعف مقارنة بالمنافسين حيث حققت مصر للطيران في عام 2006 نسبة 13% بينما لم يحقق المنافسين المجتمعين سوي نسبة7% فقط.

٤. شهد عام 2007 حدوث طفرة واضحة في الزيادة السنوية لأعداد الركاب لمصر للطيران حيث حققت الزيادة السنوية في ذلك العام نسبة 25% مقارنة

بالمنافسين الذين حققوا مجتمعين نسبة 6% فقط، أي أن مصر للطيران حققت زيادة سنوية في أعداد الركاب عام 2007 بأكثر من أربعة أضعاف الزيادة التي حققها المنافسين مجتمعين.

٥. لابد من الأخذ في الاعتبار إلي أن أواخر عام 2008 وكامل عام 2009 قد شهدا الأزمة الاقتصادية العالمية التي أثرت علي كافة القطاعات الاقتصادية في العالم ومنها بالتأكيد قطاع النقل الجوي.

ث. الحصة السوقية لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية

حرص الباحث علي أن تكون البيانات الإحصائية المرتبطة بالأداء السوقي والحصة السوقية لمجموعة شركات مصر للطيران من مصادر بعيدة عن البيانات الإحصائية التي تصدرها شركات الطيران المختلفة بهذا الصدد، وذلك بهدف أن تكون هذه البيانات واقعية وصادقة ومحايدة.

وقد تم الاعتماد بصفة أساسية في هذا المجال علي التقارير الإحصائية السنوية لشركة ميناء القاهرة الجوي وذلك للأسباب التالية:

١. ارتفاع درجة الثقة في هذه التقارير الإحصائية لأن مصدرها هو سجلات جوازات مطار القاهرة الجوي ويتم توثيقها بالبيانات الموجودة ببرج مراقبة المطار قبل إدراجها في التقرير الإحصائي السنوي لشركة ميناء القاهرة الجوي.
٢. أن مطار القاهرة الجوي يستحوذ علي معظم حركة النقل الجوي المنتظمة من وإلي جمهورية مصر العربية سواء بالنسبة لمصر للطيران أو للشركات الأجنبية العاملة في مصر.

هذا وقد ركز الباحث في هذه التقارير السابق ذكرها علي التقارير السنوية عن الفترة من عام 2003 إلي عام 2009 وذلك لأنها الفترة الزمنية التي أعقبت صدور القرار الجمهوري رقم (137) لسنة 2002 بتحويل شركة مصر للطيران

إلي شركة قابضة تضم عدد من الشركات التابعة وهو القرار الجمهوري الذي استهدف إصداره النهوض بمعدلات أداء شركة مصر للطيران.

جدول رقم (1 - 7)
النسبة المئوية لإجمالي الحركة لمنطقة أوروبا والدول العربية لإجمالي الحركة بميناء القاهرة الجوي في الفترة من عام2003 الي عام2009

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
إجمالي الحركة	6218932	7235366	7698188	8426079	9671980	10918917	11311612
أوروبا والدول العربية	5703445	6578176	6977911	7604948	8434053	9696037	10014202
النسبة	%92	%91	%91	%90	%87	%89	%88

المصدر : من إعداد الباحث بناءا علي التقارير الإحصائية السنوية لشركة ميناء القاهرة الجوي 2003 – 2009.

يوضح الجدول السابق أن حركة الركاب لمنطقتي أوروبا والدول العربية تمثل نسبة مرتفعة من إجمالي حركة الركاب من وإلي ميناء القاهرة الجوي، حيث لم تقل هذه النسبة عن 87% من إجمالي الحركة في الفترة محل الدراسة.

الأمر الذي يعكس أهمية منطقتي أوروبا والدول العربية في حركة ركاب النقل الجوي من وإلي جمهورية مصر العربية بشكل عام.

جدول رقم (1 - 8)

إجمالي حركة أوروبا والدول العربية لإجمالي حركة مصر للطيران بميناء القاهرة الجوي في الفترة من عام2003 الي عام2009

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
إجمالي عدد الركاب	2651993	3013822	3259448	3674398	4604445	5386735	5657487
أوروبا ودول عربية	2315298	2607955	2802223	3109496	3842346	4449725	4707607
النسبة	%87	%86	%87	%85	%83	%83	%83

المصدر : من إعداد الباحث بناءا علي التقارير الإحصائية السنوية لشركة ميناء القاهرة الجوي 2003 – 2009.

يوضح الجدول السابق ارتفاع نسبة حركة الركاب لمنطقتي أوروبا والدول العربية إلي إجمالي حركة ركاب شركة مصر للطيران، حيث لم تقل عن نسبة 83% من إجمالي الحركة في الفترة محل الدراسة.

الأمر الذي يعكس مدي أهمية منطقتي أوروبا والدول العربية لحركة ركاب شركة مصر للطيران.

ورغم أهمية هاتين المنطقتين لشركة مصر للطيران إلا أنهما أكثر مناطق عمل مصر للطيران التي تواجه فيها منافسة شرسة من شركات الطيران الأخرى العاملة علي ذات المنطقتين.

وبناءاً علي ذلك يري الباحث أهمية المراجعة والتدقيق لمدي تنافسية أداء شركة مصر للطيران في كلتا المنطقتين وذلك في إطار الدراسة الاستطلاعية.

جدول رقم (1 - 9)
الحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران مقارنة بالشركات المنافسة لمنطقة أوروبا بميناء القاهرة الجوي في الفترة من عام2003 الي عام2009
(نسبة)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
مصر للطيران	%38	%36	%36	%36	%42	%45	%48
منافسين	%62	%64	%64	%64	%58	%54	%52

المصدر : من إعداد الباحث بناءا علي التقارير الإحصائية السنوية لشركة ميناء القاهرة الجوي 2003 – 2009.

<u>من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:</u>

يوضح الجدول السابق الانخفاض النسبي للحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران مقابل المنافسين لمنطقة أوروبا علي مدار الفترة محل الدراسة ويمكن أيضا ملاحظة ما يلي :

١. لم تتخطي الحصة السوقية لمصر للطيران نسبة 48% علي مدار الفترة محل الدراسة.
٢. تذبذب الحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين في الأعوام 2003، 2004، 2005، 2006 حيث حققت الحصة السوقية لمصر للطيران في عام 2003 نسبة 38%، ثم تراجعت الحصة السوقية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين لتحقق نسبة قدرها 36%، وقد ثبتت هذه النسبة علي مدار الأعوام الثلاثة التالية.
٣. حققت الحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران في الأعوام 2007، 2008، 2009 زيادة مطردة حيث لم تقل نسبة الزيادة السنوية في الحصة السوقية الإجمالية لمصر

للطيران عن 3%، الأمر الذي أدي في النهاية إلي تضيق الفارق ما بين الحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران من 28% عام 2006 إلي 4% فقط عام 2009.

٤. شهد عام 2007 حدوث طفرة واضحة في الحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين، حيث حققت الحصة السوقية لمصر للطيران في ذلك العام نسبة 42% بزيادة قدرها 6% عن العام السابق له وهي أكبر زيادة سنوية في الحصة السوقية لمصر للطيران خلال الفترة محل الدراسة.

٥. حققت الحصة السوقية لمصر للطيران نسبة زيادة إجمالية قدرها 10% كاملة وذلك خلال الفترة محل الدراسة الممتدة من عام 2003 إلي عام 2009 وقد جاءت هذه الزيادة في الحصة السوقية لمصر للطيران علي حساب منافسيها حيث تقلصت حصتهم السوقية خلال ذات الفترة بنسبة 10%.

جدول رقم (1 - 10)
الحصة السوقية لمصر للطيران مقارنة بالشركات المنافسة لكل دولة بمنطقة أوروبا بميناء القاهرة الجوي في الفترة من عام2003 الي عام2009
(نسبة)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
بريطانيا	%44	%48	%49	%49	%50	%42	%41
ألمانيا	%27	%27	%27	%29	%45	%48	%52
ايطاليا	%26	%29	%32	%31	%37	%44	%50
فرنسا	%47	%38	%36	%37	%40	%44	%46
اليونان	%48	%50	%51	%50	%53	%56	%58
هولندا	%20	%17	%12	%14	%17	%20	%27
تركيا	%45	%39	%45	%46	%49	%46	%43
سويسرا	%22	%20	%21	%20	%23	%28	%35
اسبانيا	%72	%59	%59	%57	%62	%70	%72
النمسا	%39	%37	%33	%36	%40	%43	%48
المجر	%47	%42	%43	%34	%41	%75	%100
قبرص	%49	%62	%71	%71	%74	%73	%71
روسيا	%34	%23	%30	%39	%47	%54	%70

المصدر : من إعداد الباحث بناءا علي التقارير الإحصائية السنوية لشركة ميناء القاهرة الجوي 2003 – 2009.

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أكدت النسب الواردة في الجدول السابق علي المستوي الجزئي النسب الواردة في الجدول رقم (1–9) علي المستوي الكلي والخاصة بالحصة السوقية لمصر للطيران في منطقة أوروبا.

حيث يتضح من الجدول السابق انخفاض الحصة السوقية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين في اغلب الأسواق الأوروبية التي تسير إليها مصر للطيران رحلات منتظمة والبالغ عددها 13 سوق.

حيث بلغت الحصة السوقية لمصر للطيران نسبة اقل من 50% في عدد 8 أسواق بينما بلغت أكثر من 50% في عدد 5 أسواق فقط ويمكن أيضا ملاحظة ما يلي:

١. تذبذب الحصة السوقية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين صعودا وهبوطا في الأعوام 2003، 2004، 2005، 2006.

٢. اتجاه الحصة السوقية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين للصعود النسبي في اغلب الأسواق الأوروبية بداية من عام 2007 واستمرار هذا الصعود في أعوام 2008، 2009 حيث لم تقل الزيادة السنوية في الحصة السوقية لمصر للطيران في اغلب الأسواق الأوروبية عن نسبة 3%.

٣. تميز عام2007 عن باقي الأعوام محل الدراسة بان تحققت خلاله زيادة في الحصة السوقية لمصر للطيران في جميع الأسواق الأوروبية مقارنة بالمنافسين، وقد تراوحت نسبة هذه الزيادة ما بين1% للسوق البريطاني و16% للسوق الألماني.

جدول رقم (1 - 11)

الحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران مقارنة بالشركات المنافسة بمنطقة الدول العربية بميناء القاهرة الجوي في الفترة من عام2003 الي عام 2009 (نسبة)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
مصر للطيران	%42	%42	%42	%43	%47	%46	%46
منافسين	%58	%58	%58	%57	%53	%54	%54

المصدر : من إعداد الباحث بناءا علي التقارير الإحصائية السنوية لشركة ميناء القاهرة الجوي 2003 – 2009.

<u>من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:</u>

١. استمرت الحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران اقل من الحصة السوقية للمنافسين طوال الفترة محل الدراسة حيث لم تتخطي الحصة السوقية لمصر للطيران نسبة47% علي مدار الفترة محل الدراسة.

٢. الثبات النسبي للحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين حيث حققت نسبة 42% في أعوام2003، 2004، 2005، ثم اتجهت النسبة للارتفاع الطفيف في عام2006 حيث حققت نسبة43%.

٣. نمو الزيادة النسبية للحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين في أعوام 2007، وانخفاض هذه النسبة إلي حد ما في أعوام 2008، 2009 حيث حققت في عام 2007 نسبة 47% ثم انخفضت هذه النسبة في عامي 2008، 2009 لتحقق نسبة46% (لابد من الأخذ في الاعتبار الأزمة المالية العالمية التي اجتاحت كافة القطاعات الاقتصادية العالمية في أواخر عام 2008 وطوال عام 2009).

٤. حقق عام2007 تميزاً واضحاً عن باقي الأعوام محل الدراسة حيث حققت الحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران زيادة سنوية بلغت نسبتها 4% مقارنة بالعام السابق له، وهي الزيادة التي لم تتحقق طوال الأعوام محل الدراسة.

جدول رقم (1 - 12)

الحصة السوقية لمصر للطيران مقارنة بالشركات المنافسة لكل دولة بمنطقة الدول العربية بميناء القاهرة الجوي في الفترة من عام2003 الي عام 2009 (النسبة)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
السعودية	%45	%43	%42	%42	%47	%45	%45
الكويت	%44	%45	%44	%43	%77	%49	%43
الإمارات	%31	%29	%32	%35	%36	%40	%41
الأردن	%43	%42	%44	%46	%47	%42	%41
لبنان	%48	%48	%49	%48	%49	%52	%51
سوريا	%46	%53	%55	%62	%62	%74	%77
قطر	%27	%30	%31	%29	%35	%35	%33
عمان	%62	%55	%52	%51	%40	%32	%31
اليمن	%27	%22	%25	%30	%32	%34	%44
السودان	%52	%65	%63	%61	%59	%71	%68

تونس	%48	%46	%50	%48	%50	%52	%53
المغرب	%43	%38	%32	%34	%38	%45	%54
الجزائر	%59	%56	%57	%56	%54	%54	%62
ليبيا	%28	%42	%49	%52	%55	%51	%51

المصدر : من إعداد الباحث بناءا علي التقارير الإحصائية السنوية لشركة ميناء القاهرة الجوي 2003 – 2009.

<u>من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:</u>

أكدت النسب الواردة في الجدول السابق علي المستوي الجزئي النسب الواردة في الجدول رقم (1-11) علي المستوي الكلي والخاصة بالحصة السوقية لمصر للطيران في المنطقة العربية.

حيث يتضح من الجدول السابق التفوق الضئيل للحصة السوقية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين في عدد 7 أسواق عربية تسير إليها مصر للطيران رحلات منتظمة والبالغ عددها 14 دولة بينما بلغت أقل من 50% في عدد 6 أسواق فقط ويمكن أيضا ملاحظة ما يلي:

١. تذبذب الحصة السوقية لمصر للطيران صعوداً وهبوطاً علي كافة الأسواق العربية طوال الفترة محل الدراسة.

٢. تميز عام 2007 عن الأعوام الأخرى في الفترة محل الدراسة بأن تحققت خلاله اكبر زيادة في الحصة السوقية لمصر للطيران علي مستوي الأسواق العربية مقارنة بالعام السابق له، حيث تحققت زيادة في عدد عشر أسواق من أصل 14 سوق عربية في الوقت الذي كانت أعلي زيادة محققة خلال الفترة محل الدراسة قد حدثت في ثمانية أسواق عربية فقط عام 2005 مقارنة بالعام السابق له.

٣. انخفاض الحصة السوقية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين في أغلب الأسواق العربية علي مدي الفترة محل الدراسة، وأن كان هناك بشكل عام تحسن في بعض الأسواق العربية.

ج. إيرادات النشاط بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية

جدول رقم (1 - 13)
نسبة الزيادة السنوية في إيرادات النشاط بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية في الفترة من العام المالي2005-2006 الي العام المالي2009-2010

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
إيرادات النشاط	5819128	6601725	8777511	9717925	9851249
نسبة الزيادة السنوية		%13	%33	%11	%1

المصدر : القوائم المالية المنشورة لمجموعة شركات مصر للطيران عن أعوام 2005-2006 إلي 2009-2010.

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

١. تذبذب نسبة الزيادة السنوية في إيرادات النشاط لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية خلال الفترة محل الدراسة.
٢. حققت الفترة المالية 2007–2008 أعلي نسبة زيادة في الإيرادات.
٣. حققت الفترة المالية 2009–2010 أقل نسبة زيادة في الإيرادات ويمكن القول أن هذا الانخفاض قد يعود إلي نتائج الأزمة المالية العالمية التي حدثت في أواخر عام 2008 واستمر تأثيرها خلال عام 2009.

ح. إنتاجية الأجور بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية

جدول رقم (1 - 14)
إنتاجية الأجور بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية بالجنية المصري في الفترة من العام المالي2005-2006 الي العام المالي2009-2010

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
إيرادات	5819128	6601725	8777511	9717925	9851249

النشاط					
الأجور	426814	501346	514251	664252	753897
إنتاجية الأجور	14	13	17	15	13

المصدر : القوائم المالية المنشورة لمجموعة شركات مصر للطيران عن أعوام 2005-2006 إلي 2009-2010.

<u>من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:</u>

١. انخفاض معدل إنتاجية الأجور في الفترة المالية 2006–2007 مقارنة بالفترة السابقة لها.

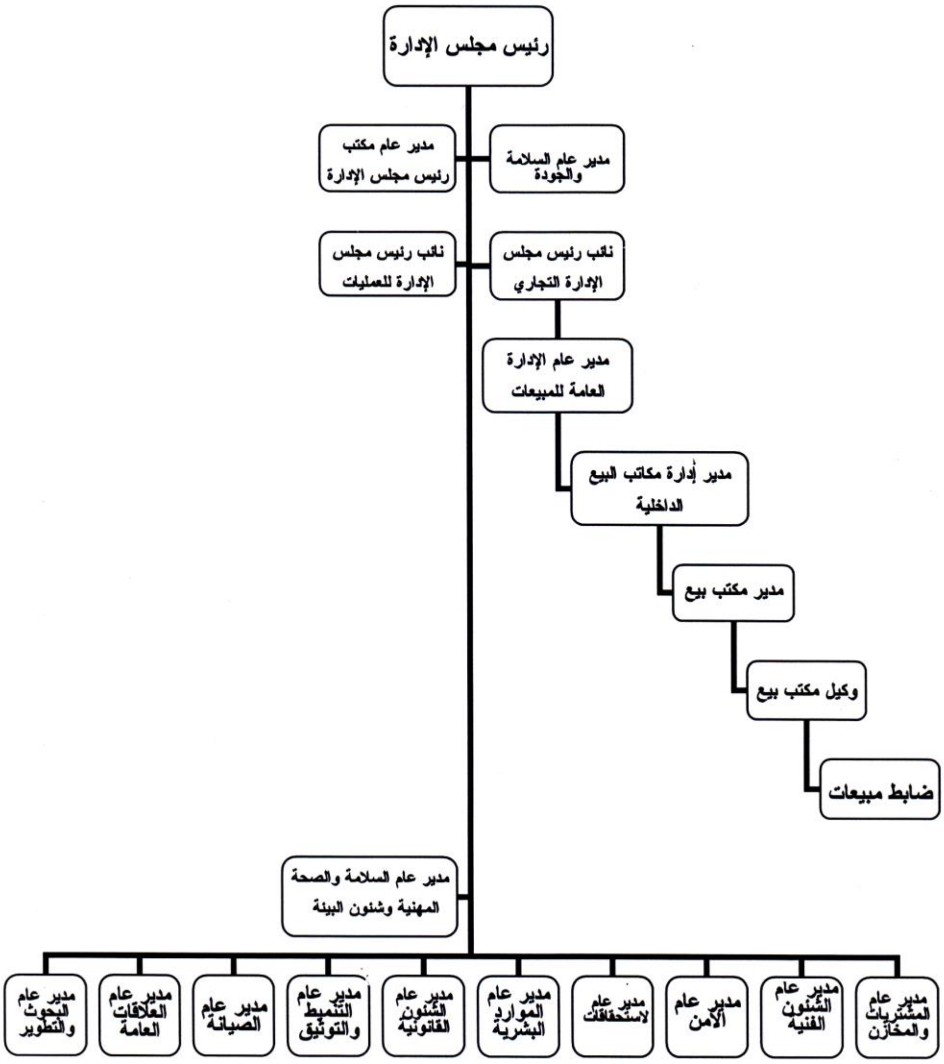
٢. انخفاض معدل إنتاجية الأجور في الفترة المالية 2006–2007 والفترة المالية 2009–2010 لتسجل معدل واحد وهو13 جنية مصري.

٣. تميزت الفترة المالية2007–2008 عن غيرها من الفترات المالية بأن حققت أعلي معدل لإنتاجية الأجور حيث بلغت17 جنية، وهو معدل يفوق أي فترة مالية أخري محل القياس.

٤. لابد من الأخذ في الاعتبار الأزمة المالية العالمية التي اجتاحت كافة القطاعات الاقتصادية العالمية في أواخر عام 2008 وطوال عام 2009، وقد أثرت هذه الأزمة بالتأكيد علي حجم المبيعات وبالتالي علي الإيرادات بشكل عام.

خ. الهيكل التنظيمي لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية

شكل رقم (1 - 1)



المصدر: التقرير الإحصائي السنوي لمصر للطيران 2008.

ويتضح من استعراض الهيكل التنظيمي لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية أنه يتسم بالطول فالمسافة ما بين رئيس مجلس الإدارة والمستوي الأدني للعاملين (ضابط المبيعات في مكاتب البيع وهو المستوي الإداري المعني مباشرة بتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء) يقع فيها عدد 5 مستويات وظيفية.

ملاحظات علي الهيكل التنظيمي الطويل (متعدد المستويات)

يري جاد الرب [١] أن زيادة المستويات الإدارية يؤدي إلي زيادة التكاليف وتأخير تدفق الأوامر والتعليمات والمعلومات صعوداً وهبوطاً وهذا من شأنه أن يؤدي إلي انخفاض الإنتاجية.

ويري النجار [٢] أن الهيكل التنظيمي الطويل (متعدد المستويات) يؤدي إلي بناء لوائح وإجراءات ودورة مستنديه معقدة تربط أجزاء التنظيم ببعض وهو الأمر الذي يؤدي إلي صعوبة التجديد والابتكار وحرية التصرف والديناميكية.

وفي ذات السياق يري معاز [٣] أن الهيكل التنظيمي الطويل (متعدد المستويات) يؤدي إلي خلق صراع حول الأدوار الرئيسة وضعف نظام الاتصالات التنظيمية وعدم سرعة التكيف مع التطورات التكنولوجية، وتمسك الأفراد بحرفية القواعد والإجراءات والافتقار إلي نظام لتنمية مهارات الأفراد الشخصية.

ويضيف الكتبي [٤] علي ما سبق قائلا أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود وضعف المرونة، من شأنها إفساد المناخ التنظيمي والتأثير علي قدرة العاملين علي المشاركة والإبداع حيث يجعل العاملين غير متحمسين لتقديم مقترحات تطوير العمل، كما يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسئولية، كما انه يؤدي إلي خلق التوتر التنظيمي داخل المنظمة.

---

[١] سيد محمد جاد الرب ، **إدارة العمليات والإنتاج (المبادئ – الأساسيات – المناهج الحديثة)** (الإسماعيلية: المؤلف، 2010)، ص 266.

[٢] فريد راغب النجار ، **ثقافة مؤسسات الأعمال في ظل العالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)** (القاهرة: المؤلف، 1998)، ص 338.

[٣] حمدي مصطفي معاز ، **وظائف الإدارة** (الطبعة الرابعة، القاهرة: دار النهضة العربية، 2006)، ص 186.

[٤] محسن علي الكتبي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** (الإسماعيلية: المؤلف، 2008)، ص 264.

ويري مصطفي[1] الأمر من زاوية تسويقية تنافسية حيث يقول أن الهيكل التنظيمي الطويل (متعدد المستويات) قد يكون مناسبا في بيئة محيطة ساكنة تنعدم فيها المنافسة ولكنه يكون عديم الفاعلية في بيئة تنافسية متغيرة.

ومن هنا يمكن طرح تساؤل في هذا السياق:

هل يحقق الهيكل التنظيمي السابق استعراضه أهداف الشركة التي جاءت في سياسة السلامة والجودة للشركة المعممة علي العاملين والتي تنص علي الحرص علي تقديم خدمة عالية الجودة وبالوقت المناسب عن طريق تحقيق رضاء وظيفي للعاملين؟

مع الأخذ في الاعتبار أن صناعة النقل الجوي العالمية اتجهت في السنوات العشرين الأخيرة إلي العمل في ظل المنافسة الكاملة الشرسة في كافة جوانب الصناعة وفي كل الأسواق العالمية دون استثناء، الأمر الذي يستوجب من كافة الشركات العاملة التطوير المستمر للأداء الفردي والتنظيمي حتى يمكنها مواجهة هذه المنافسة.

د. دراسة محمد إبراهيم عراقي وهدي سيد لطيف (1999)[2]

وجد الباحث اهمية الاستفادة من هذه الدراسة السابقة التي تم اجرائها في شركات مصر للطيران والتي توضح نتائجها شكل الحياة الوظيفية داخل شركات مصر للطيران في فترة سابقة علي اجراء الدراسة الاستطلاعية التي الباحث بصددها.

---

[1] احمد سيد مصطفي، **المدير العربي في عالم متغير** (القاهرة: المؤلف، 2004)، ص 243.

[2] محمد إبراهيم عراقي، هدي سيد لطيف، "تقييم أداء قطاع النقل الجوي في مصر"، **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الثالث، يوليو 1999، ص 32.

استهدفت الدراسة

١. تقييم أداء قطاع النقل الجوي في مصر وذلك من خلال تحديد مدي الاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة.
٢. التعرف علي الوضع التنافسي للقطاع مقارنة ببعض الدول العربية.
٣. تحليل بيئة العمل الداخلية بشركة مصر للطيران.

نتائج الدراسة:

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. اتضح أن مؤشرات إنتاجية أسطول مصر للطيران كانت تدور حول النقصان أو الثبات منذ بداية التسعينات رغم حداثة الأسطول إذ لم يتعدي متوسط عمره التشغيلي ست سنوات.
٢. عدم وجود أي تطور في إنتاجية كل من الأصول الثابتة والأجور.
٣. انخفاض الوضع التنافسي لشركة مصر للطيران مقارنة ببعض الدول العربية مثل الإمارات والسعودية والكويت مما يدل علي انخفاض كفاءة التشغيل وضعف مستوي الخدمات المقدمة.
٤. سيادة بيئة عمل غير ابتكاريه فضلاً عن تقليدية نمط اتخاذ القرار الإداري والتأثير السلبي لجماعة العمل وهي محددات ليست في صالح العمل، كما أنها تؤثر سلبا علي أي جهود تبذل من اجل الارتقاء بمستوي جودة أداء الخدمات وعلي أي محاولات تستهدف التجديد والإضافة والمرونة والإبداع.

ذ. مقابلات شخصية مع بعض العاملين

للتعرف بشكل عام علي رأي العاملين في جودة الحياة الوظيفية في شركة مصر للطيران للخطوط، تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة من العاملين في مكاتب البيع (عددهم 12 مفردة) حيث تم توجيه بعض الأسئلة القصيرة والمحددة أثناء مقابلة شخصية منفردة مع كل منهم وهم كالتالي :

جدول رقم (1 - 15)
الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة الميدانية الاستطلاعية

العدد	منطقة العمل	الدرجة الوظيفية	عدد سنوات الخبرة
1	الأقصر	الأولي	أكثر من 14 سنة
1	الإسماعيلية	الأولي	أكثر من 14 سنة
1	المنصورة	الأولي	أكثر من 14 سنة
2	أسوان	الأولي	أكثر من 14 سنة
2	القاهرة	الأولي	أكثر من 14 سنة
3	القاهرة	مكافأة شاملة	أكثر من 5 سنوات
1	أسوان	مكافأة شاملة	أكثر من 7 سنوات
1	الزقازيق	الأولي	أكثر من 14 سنة

المصدر : من إعداد الباحث

وقد أوضحت نتائج المقابلات الشخصية مع العاملين وجود بعض القصور في كلا من الروح المعنوية لهم وأدائهم الوظيفي وأن هذا الانخفاض يرجع بصفة خاصة إلي أسباب متعلقة ببيئة العمل الداخلية.

نتائج الدراسة الاستطلاعية

١. وجود أهداف تنظيمية محددة تتركز في تحقيق رضا العميل وأن هذا الرضا يرتكز علي رضا العاملين، وأن هذه الأهداف التنظيمية معلنة من خلال السياسة المعممة بتاريخ1 يونيو2007 علي العاملين بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية.
٢. تعمل كلا من إدارة الموارد البشرية وإدارة الاستحقاقات علي تهيئة بيئة عمل جيدة، والقيام بتخطيط وتنفيذ ومتابعة العمل في هذا المجال بصفة دائمة كل فيما يخصه.
٣. وجود هيكل تنظيمي طويل (متعدد المستويات) معوق لفاعلية الاتصالات التنظيمية الأمر الذي يخلق بيئة عمل بيروقراطية وغير محفزة وغير ابتكاريه.
٤. أوضحت دراسة أجراها الباحثان محمد إبراهيم عراقي وهدي سيد لطيف في عام 1999 وقامت بتحليل بيئة العمل الداخلية بشركة مصر للطيران، وجود بيئة عمل غير ابتكاريه وتقليدية في نمط اتخاذ القرار الإداري ومعوقة للإبداع والمرونة.

٥. أوضحت البيانات الواردة في الجداول السابقة والمستقاة من التقارير الإحصائية السنوية لشركة ميناء القاهرة الجوي، الانخفاض النسبي للحصة السوقية لشركة مصر للطيران مقارنة بالمنافسين في منطقتي أوروبا والدول العربية علي مدي سبع سنوات متصلة.

٦. في ذات سياق النسب الواردة في الجداول الخاصة بالحصة السوقية والسابق استعراضها، أوضحت تلك النسب النمو الملحوظ للحصة السوقية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين، وبصفة خاصة في الثلاث سنوات الأخيرة في الفترة محل القياس وهي السنوات 2007، 2008، 2009 وهي ذات السنوات التي شهدت ارتفاع الأجور سواء علي مستوي مجموعة الشركات أو علي مستوي شركة مصر للطيران للخطوط الجوية.

٧. تميز عام 2007 عن باقي الأعوام محل الدراسة بزيادة ملحوظة في كل من :

أ. حجم المبيعات الكلية.

ب. الحصة السوقية الإجمالية في كلا من منطقتي أوروبا والدول العربية.

ت. إنتاجية الأجور.

مع ملاحظة أن ذاك العام (2007) شهد إعلان وتطبيق لائحة العاملين الجديدة بالإضافة سياسة السلامة والجودة لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية.

٨. أوضحت الدراسة الاستطلاعية تصاعد أعداد العاملين المتدربين من عام إلي آخر، وهو الأمر الذي من الطبيعي أن يزيد من إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة شركات مصر للطيران.

٩. أوضحت دراسة استطلاعية بسيطة تم فيها إجراء مقابلات شخصية مع بعض العاملين في مكاتب بيع مختلفة في مناطق مختلفة داخل جمهورية مصر العربية وجود بعض القصور في أدائهم ناتج عن تأثير سلبي لبيئة العمل رغم إقرارهم بوجود العديد من الجوانب الايجابية في بيئة العمل في شركة مصر للطيران.

ثالثا : مشكلة الدراسة

من نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراءها يمكن صياغة المشكلة فيما يلي :

١. لم تشر مقابلات الإدارة العليا إلي اهتمام الشركة بجماعة العمل وتكوين فرق العمل داخل الشركة وهو ما أكدته نتائج دراسة محمد إبراهيم عراقي وهدي سيد لطيف.

٢. إدراك واهتمام الإدارة العليا في شركة مصر للطيران بجوانب محددة في نظم التعويض تنحصر في:

أ. تحقيق العدالة الداخلية في الأجور والحوافز ما بين العاملين سواء المعينين أو العاملين بالمكافأة الشاملة.

ب. الحرص علي تحقيق زيادة سنوية في الأجور لا تقل عن 10%.

ت. استحداث حوافز تميز علي مستوي القطاعات والإدارات والأفراد.

ولكن لم يمتد اهتمام الإدارة العليا بجوانب وأبعاد أخري مثل:

أ. ربط الأجر بالأداء بشكل واضح.

ب. ربط الأجر بالمهارات والقدرات.

ت. وجود حوافز للابتكارات واقتراحات التطوير.

3. أوضح استعراض الهيكل التنظيمي لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية طول الهيكل التنظيمي الأمر الذي يضعف من فاعلية الاتصالات التنظيمية سواء الرأسية أو الأفقية، وهو الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر علي سرعة اتخاذ القرار الإداري والاستجابة للمتغيرات السوقية والمردود النفسي الايجابي المطلوب للعاملين في وظائفهم وبالتالي علي أدائهم الوظيفي وإدراكهم لجودة الحياة الوظيفية.

4. أوضحت نتائج الدراسة التي أجراها كلا من محمد إبراهيم عراقي وهدي سيد لطيف عام 1999 أن بيئة العمل في شركة مصر للطيران غير ابتكاريه وتقليدية ولا تساعد علي التجديد والمرونة والإبداع.
5. الأرقام الواردة في التقارير الإحصائية لشركة ميناء القاهرة الجوي تشير إلي الانخفاض النسبي للحصة السوقية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين طوال الفترة محل الدراسة (2003–2009)، مما يعني الانخفاض النسبي في الأداء التنظيمي.
6. أوضحت المقابلات الشخصية مع بعض العاملين وجود بعض القصور في أدائهم الوظيفي وقد ارجعوا هذا القصور إلي تأثيرات سلبية في بيئة العمل رغم إقرارهم بوجود العديد من الجوانب الايجابية في بيئة العمل في شركة مصر للطيران.

<u>ومما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :</u>

١. ما هو مدي تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران؟
٢. ما هي أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً علي أداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران؟
٣. هل يوجد تباين في إدراك العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران لجودة الحياة الوظيفية؟
٤. هل توجد علاقة معنوية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية في مجموعة شركات مصر للطيران وإدراك العملاء المتعاملين مع هؤلاء العاملين لجودة الخدمة المقدمة؟

رابعا : فروض الدراسة

١. لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران.

ويشتق من هذا الفرض الفروض التالية:

أ. لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لبُعد التدريب والتعلم المستمر علي أداء العاملين.

ب. لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لبُعد نظم التعويض (الأجور والمكافآت) علي أداء العاملين.

ت. لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لبُعد المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية علي أداء العاملين.

ث. لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لبُعد المسار الوظيفي (الترقي) علي أداء العاملين.

٢. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة شركات مصر للطيران.

ويشتق من هذا الفرض الفروض التالية:

أ. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين علي أساس النوع.

ب. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين علي أساس منطقة العمل.

ت. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين علي أساس الدرجة الوظيفية.

ث. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين علي أساس المرحلة العمرية.

٣. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فيما يتعلق بالأهمية النسبية لمحددات جودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة شركات مصر للطيران.

٤. لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية في مجموعة شركات مصر للطيران وإدراك العملاء المتعاملين معهم لجودة الخدمة المقدمة.

خامسا : أهداف الدراسة

١. التعرف علي مدي تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران.

٢. تحديد مدي تأثير كل بُعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران.

٣. تحديد ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين آراء العاملين حول جودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة شركات مصر للطيران.

٤. تقديم نموذج مقترح يصف ويفسر العلاقة ما بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين وأهم العوامل المؤثرة في إدراك العاملين في شركة مصر الطيران لجودة الحياة الوظيفية، واختباره ميدانيا لتحديد إمكانية استخدام هذا النموذج في زيادة معدلات أداء العاملين.

٥. استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في بيان شكل العلاقة ما بين عوامل جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران وبالتالي العمل علي ترشيد عملية اتخاذ القرار الإداري المتعلقة بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

سادسا : أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ناحيتين:

من الناحية العلمية:

١. قلة البحوث والدراسات التي تمت حول بحث وتحليل عوامل وأبعاد جودة الحياة الوظيفية بشكل مباشر ومتكامل في البيئة العربية، وإن كانت هناك بحوث ودراسات قد تناولت جوانب متفرقة منها.

٢. حداثة مفهوم جودة الحياة الوظيفية في البيئة العربية، وعدم دراسة تأثيراته المختلفة علي الأبعاد السلوكية والتنظيمية بمؤسسات الأعمال.

٣. أن محاولة الكشف عن العلاقة بين عوامل وأبعاد جودة الحياة الوظيفية من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخري، إنما تمثل محاولة لتحقيق الاستفادة في البيئة العربية لما سبق ودُرِس في البيئة الغربية في مجال صناعة الخدمات.

من الناحية العملية:

١. أن الكشف عن طبيعة ومدي تأثير عوامل جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة علي الأداء الوظيفي سوف يسهم في التوصل لصياغة السياسات والخطط الفاعلة لزيادة معدلات الأداء والإنتاجية وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة أعلي وسعر أقل، وبالتالي تحقيق اعلي ربحية للمنظمات من ناحية وزيادة رفاهية المجتمع من ناحية أخري.

٢. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها والذي يتمثل في مجموعة شركات مصر للطيران ذات الأثر الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي والسيادي المتميز في المجتمع المصري.

وتوضح الجداول التالية بعض المؤشرات الدالة علي الأهمية الإقتصادية لمجتمع الدراسة

جدول رقم (1 - 16)
ميزانية مجموعة شركات مصر للطيران في الفترة من العام المالي2005-2006 الي العام المالي2008-2009

العام المالي	بالجنية المصري
2005-2006	12.010.595.456
2006-2007	12.966.787.637
2007-2008	13.781.442.000
2008-2009	15.209.243.000

المصدر : القوائم المالية المنشورة لمجموعة شركات مصر للطيران عن أعوام 2005 إلي 2009.

يتضح من الجدول السابق أن ميزانية مجموعة شركات مصر للطيران في الفترة المالية 2008–2009 قد فاقت 15 مليار جنية مصري وهي ميزانية إلي حد كبير ضخمة في دولة نامية مثل مصر، حيث تنتشر أصول الشركة في مناطق كثيرة داخل مصر وخارجها، كما تشمل أسطول الطائرات المملوكة للشركة.

كما بلغ إجمالي عدد العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران في 30 يونيو 2009 حوالي 26000 فرد، وسيبلغ بنهاية عام 2010 حوالي 30.000 فرد وذلك وفقا لتصريح السيد/ رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة لمصر للطيران في لقاءه بالعاملين في 15 يوليو 2010.

جدول رقم (1 - 17)
إجمالي الإيرادات المحصلة لمجموعة شركات مصر للطيران في الفترة من العام المالي2005-2006 الي العام المالي2008-2009

العام المالي	بالجنية المصري
2005/2006	7.879.975.000
2006/2007	8.959.353.000
2007/2008	12.161.294.000
2008-2009	12.998.530.000

المصدر : القوائم المالية المنشورة لمجموعة شركات مصر للطيران عن أعوام 2006/2005 إلي 2009/2008.

يتضح من الجدول السابق أن إيرادات مجموعة شركات مصر للطيران في الفترة المالية 2008 –2009 يقارب 13 مليار جنية مصري وهو ما يعني إيرادات مضافة للاقتصاد القومي المصري، كما يمكن ملاحظة النمو السنوي المطرد لهذه الإيرادات، وهو الأمر الذي يعطي أهمية كبيرة لشركة مصر للطيران في الاقتصاد المصري.

جدول رقم (1 - 18)
إجمالي الإيرادات المحصلة لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية في الفترة من العام المالي2005-2006 الي العام المالي2008-2009

العام المالي	بالجنية المصري
2006/2005	6.048.793.000
2007/2006	6.946.808.000
2008/2007	9.265.409.996
2009/2008	9.917.244.066

المصدر : القوائم المالية المنشورة لمجموعة شركات مصر للطيران عن أعوام 2006/2005 إلي 2009/2008.

سابعا : أسلوب الدراسة

في إطار تحقيق الباحث لهدف الدراسة المتمثل في بناء نموذج لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في شركات مصر للطيران وبالتالي تعزيز قدراتها التنافسية علي المستوي الدولي.

اعتمد الباحث في إعداد الدراسة علي ما يلي:

١. **الدراسة المكتبية:**

اعتمد الباحث في جمع البيانات الثانوية علي المراجع العربية والأجنبية المتمثلة في الكتب والدوريات والنشرات والدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع

الدراسة أو علي الأقل احد جوانبها الأساسية، وذلك بهدف تحديد وتوصيف مشكلة ومجتمع الدراسة ووحدة المعاينة ومتغيرات وفروض الدراسة.

هذا بالإضافة إلي استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة واستبيان نقاط الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة كل هذا بهدف بناء النموذج المقترح محل الدراسة.

٢. **الدراسة الميدانية**

من خلال الجانب الميداني للدراسة تم جمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار الفروض من وحدة المعاينة المتمثلة في العاملين في شركة مصر للطيران للخطوط الجوية وبصفة خاصة العاملين في مكاتب البيع في القاهرة والأقاليم، والتحليل الإحصائي لهذه البيانات واستخلاص أهم النتائج المتعلقة بادراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية المطبقة في شركتهم بالإضافة إلي مدي أهمية كل محدد من محددات جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة.

وقد تم استخدام قوائم الاستقصاء لجمع هذه البيانات الأولية.

ثامنا : هيكل الدراسة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

يبدأ بتمهيد يتناول انضمام شركة مصر للطيران لتحالف ستار لشركات الطيران العالمية والتعريف بشركة مصر للطيران وتاريخها وشركاتها التابعة وحجم الأسطول من الطائرات، ثم تأتي الدراسة الاستطلاعية التي تتناول سياسة السلامة والجودة لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية وأيضا استعراض لكل من المقابلات الشخصية مع الإدارة العليا المسئولة عن التخطيط والتنفيذ لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية، واستعراض للهيكل التنظيمي لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية ثم يأتي تحليل للحصة السوقية لمصر للطيران في الفترة من 2003 إلي

2009، ثم يتم استخلاص مشكلة الدراسة من خلال نتيجة الدراسة الاستطلاعية وطرح فروض الدراسة واستعراض الأهداف التي تسعي الدراسة لتحقيقها، وأهمية الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية وأخيرا الأسلوب الذي سيتبعه الباحث في إتمام الدراسة علي المستويين المكتبي والميداني.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يبدأ بالتمهيد لاستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتناول موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وقد تم عرض هذه الدراسات السابقة وفقا للتسلسل التاريخي من الأقدم إلي الأحدث، وقد بلغت الدراسات السابقة العربية التي تستعرضها الدراسة عدد سبعة دراسات بداية من عام 1999 ونهاية بعام 2006، بينما بلغت الدراسات الأجنبية التي تستعرضها الدراسة في مجال تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية عدد ثمانية عشر دراسة بداية من عام 2001 ونهاية بعام 2010، وينتهي الفصل بالتعليق علي جميع الدراسات التي تم استعراضها وتحديد ما تم دراسته في الدراسات السابقة وما يجب دراسته ومن ثم تحديد الفجوة البحثية التي ستحاول الدراسة الحالية ملأها من خلال ما ستقوم به من جهد بحثي.

الفصل الثالث : جودة الحياة الوظيفية

يتناول الفصل الإطار النظري لمفهوم جودة الحياة الوظيفية حيث يبدأ باستعراض أهم المفاهيم الأساسية لجودة الحياة الوظيفية من أكثر من منظور، ثم ينتقل لتناول أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المختلفة ومن ثم أهمية تطبيق هذا المفهوم في منظمات الخدمة بصفة خاصة (وهو المجال التطبيقي الذي تتناوله الدراسة الحالية)، ثم يتم استعراض أهم أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية ثم أبعادها المختلفة، ثم الانتقال لأهم طرق قياس جودة

الحياة الوظيفية وأهم معوقات تطبيق هذا المفهوم في المنظمات المختلفة، ثم يتم استعراض عدد من النماذج المختلفة لجودة الحياة الوظيفية ببعض الشركات الدولية حول العالم، وأخيرا يستعرض النموذج المقترح لقياس تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في شركات مصر للطيران والتي تسعي الدراسة الحالية إلي اختباره ودراسته ومن ثم التوصل إلي عدد من النتائج والتوصيات.

<u>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</u>

يتناول الفصل منهجية الدراسة التي تم من خلالها استعراض كل من متغيرات الدراسة وأساليب قياسها وكذلك أسلوب جمع البيانات سواء الأسلوب المكتبي أو الميداني والبيانات المطلوبة للدراسة سواء البيانات الثانوية أو الأولية ومصادرها وحدود الدراسة المكانية والزمنية والبشرية وأداة جمع البيانات سواء قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين أو قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء ومجتمع الدراسة والعينة وأساليب تحليل البيانات، كما تضمن الفصل استعراض التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية.

<u>الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات</u>

يتناول هذا الفصل اختبار صحة فروض الدراسة وملخص للنتائج التي أفرزتها الدراسة، كما يتناول توصيات الدراسة وهي التوصيات الخاصة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة وهي المسار الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار الإداري والتدريب والتعلم المستمر وأخيراً توصيات خاصة بنظم التعويض، بالإضافة إلي تناول الفصل لتوصيات بدراسات مستقبلية.

وقد شمل الفصل علي تطبيق النموذج المقترح لقياس جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في شركات مصر للطيران من حيث طرق القياس، ومتطلبات تطبيق النموذج، وألمدي الزمني لتطبيق النموذج، ومن المسئول عن تطبيق هذا النموذج.

قائمة المراجع

تنقسم قائمة المراجع كافة المراجع المستخدمة في الدراسة وهي تنقسم إلي قسمين القسم الأول منها هو المراجع العربية ويضم كتب وتقارير ودوريات ثم دراسات غير منشورة وأخيرا مقابلات شخصية، بينما يضم القسم الثاني منها المراجع باللغة الانجليزية وتشمل كتب ودوريات وأخيرا دراسات.

ملاحق الدراسة

تتكون ملاحق الدراسة من ستة ملاحق الأول قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين والملحق الثاني قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء والملحق الثلث موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء والملحق الرابع لائحة نظام العاملين بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية والملحق الخامس سياسة السلامة والجود ة لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية بينما يضم الملحق السادس والأخير نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الفصل استعراضا لعدد من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية والتي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي.

وقد حرص الباحث علي أن تتسم هذه الدراسات بالسمات التالية:

١. الارتباط قدر الإمكان بموضوع الدراسة التي بصددها الباحث .
٢. الحداثة بمعني أن تكون هذه الدراسات حديثة قدر الإمكان وذلك بهدف الوقوف علي احدث ما تناوله العلم في موضوع الدراسة التي بصددها الباحث.
٣. أن يكون مجتمع الدراسة في تلك الدراسات السابقة في مجال صناعة الخدمات بحيث يتشابه مع مجتمع الدراسة التي بصددها الباحث، و ذلك لما لهذه الصناعة من خصائص تميزها وأهم هذه الخصائص اعتمادها علي العنصر البشري بشكل أساسي.
٤. أن يتم عرض الدراسات السابقة بالترتيب التاريخي من الأقدم إلي الأحدث.

أولا: الدراسات العربية

1.دراسة احمد ماهر مصطفي (1999)[١]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي ماهية وتطور الفكر في جودة الحياة الوظيفية.
٢. التعرف علي مكونات جودة الحياة الوظيفية .
٣. التعرف علي مقاييس جودة الحياة الوظيفية .

---

[١] احمد ماهر مصطفي، "**أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية**"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، الجزء الأول، 1999، ص 109.

مجتمع الدراسة

دراسة مكتبية

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم ذو رؤية متكاملة تعتمد علي وجهة نظر إدارة الموارد البشرية وتتمثل هذه الرؤية في:

أ. برامج مشاركة العاملين .

ب. برامج التعاون بين النقابات والإدارة .

ت. حلقات الرقابة علي الجودة .

ث. برامج إعادة التصميم الوظيفي .

ج. برامج التصميم الحديث لبيئة العمل .

ح. برامج جداول العمل المرنة .

خ. برامج التعويضات والمزايا والخدمات المرنة .

٢. أن مكونات جودة الحياة الوظيفية هي:

أ. الاتجاهات (الرضا العام- مدي الارتباط بالوظيفة- مقدار الجهد المبذول).

ب. عوائد الوظيفة (مقدار الأجر-درجة الحرية في العمل – المزايا والخدمات).

ت. صفات وأدوار الوظيفة (التحدي في العمل – أهمية الوظيفة – وضوح الدور).

ث. جماعة العمل (تجانس أفراد العمل – تماسك أفراد العمل).

ج. الإشراف (تشجيع المشاركة – مركزية اتخاذ القرار – الجدارة).

ح. الأجر (العدالة الخارجية – العدالة الداخلية – العدالة الشخصية).

٣. أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية:

أ. قوائم الاستقصاء .

ب. المقابلات الشخصية .

ت. الملاحظة .

ث. فحص سجلات المنظمة .

ج. قوائم المراجعة الإدارية .

ح. المحاسبة علي الموارد البشرية .

خ. العائد والتكلفة .

٤. مقاييس جودة الحياة الوظيفية هي:

أ. مقاييس الإنتاجية والجودة .

ب. مقاييس الرضا عن العمل .

ت. مقاييس تدفق وحركة العمالة .

ث. المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية.

2.دراسة السيد عبد الحليم يوسف (2004)[١]

استهدفت الدراسة

١. تحديد واقع عناصر التدريب بشركة مصر للطيران من خلال قياس معايير تقييم المتدربين والمدربين وبرامج التدريب.

---

(١) السيد عبد الحليم يوسف، "**اثر عناصر التدريب علي كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية علي شركة مصر للطيران**"، المجلة العلمية (التجارة والتمويل)، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، 2004 ، ص 98.

٢. الكشف عن واقع كفاءة الأداء لشركة مصر للطيران من خلال قياس معايير الأداء والتي تتمثل في جودة الأداء الوظيفي للمتدربين و دور و مساندة الإدارة العليا والاستمرارية والنتائج لبرامج التدريب وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة.
٣. بناء نماذج للعلاقة التأثيرية لعناصر التدريب (المتدربين، المدربين، البرامج) علي معايير الأداء .

<u>مجتمع الدراسة والعينة</u>

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بقطاع التدريب بشركة مصر للطيران علي اختلاف تخصصاتهم، بالإضافة إلي العاملين في القطاعات الاخري بالشركة والذين تم تدريبهم علي فترات معينه في دورات تدريبية.

اعتمدت الدراسة علي عينة عشوائية بسيطة من العاملين بقطاع التدريب وأيضا العاملين بقطاعات أخري بالشركة .
بلغت العينة عدد 140 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 75%.

<u>نتائج الدراسة</u>

<u>أوضحت الدراسة ما يلي:</u>

١. بالنسبة للمتدربين تبين القصور في الدافع لدي المتدربين للتعلم و مدي اقتناع المتدربين بحاجتهم إلي التدريب، بالإضافة إلي ضرورة قياس رد الفعل كتغذية عكسية لبرامج التدريب وذلك لمعرفة رد فعل المتدربين تجاه برامج التدريب.
٢. بالنسبة للمدربين اتضح ارتفاع مستوي التأهيل العلمي للمدربين إلا أنه يوجد قصور في الخبرات التي يتمتعون بها وأيضا كفاءة الوسائل التعليمية المستخدمة، وينبغي إعطاء وزن اكبر للخبرات العلمية للمتدربين إلي جانب مؤهلاتهم العلمية.
٣. تبين من عنصر البرامج التدريبية أن الشركة تراعي في وضع هذه البرامج الوفاء باحتياجات المتدربين وأيضا العائد المتوقع من تنفيذ هذه البرامج، بينما

يوجد قصور في مدي ملائمة هذه البرامج لمواعيد المتدربين ويرجع ذلك إلي طبيعة العمل في مجال النقل الجوي .

٤. تبين من نتائج الدراسة اختلاف التأثير لعناصر التدريب الثلاثة (المتدربين المدربين البرامج) علي معايير الأداء التي تناولتها الدراسة فكان لمعايير التقييم لعنصري المدربين والبرامج تأثير فاعل علي جودة الأداء الوظيفي للمتدربين ولم يظهر تأثير لمعايير تقييم عنصر المتدربين علي جودة الأداء ويرجع ذلك كما تبين من الدراسة إلي انخفاض الدافع لدي المتدربين وأيضا مدي اقتناعهم بحاجتهم للتدريب.

٥. تبين أن لمعايير عنصري المتدربين والمدربين تأثير فاعل علي دعم ومساندة الإدارة العليا وردود أفعالها تجاه برامج التدريب.

٦. تبين أن لمعايير تقييم عنصري المتدربين والبرامج تأثير علي استمرارية ونتائج برامج التدريب بينما كان لمعايير تقييم عنصري المتدربين والمدربين تأثير علي تدعيم وتنمية القدرة التنافسية للشركة.

٧. يتطلب اختلاف التأثير النسبي لعناصر التدريب الثلاث (المتدربين، المدربين، البرامج) علي معايير الأداء بالشركة الاهتمام الكافي للعناصر الثلاث، فالحصول علي نتائج جيدة من البرامج المقدمة يرجع إلي تضافر العناصر الثلاثة مجتمعة سواء في مراحل التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة الجيدة لها.

3.دراسة عبد الحميد المغربي (2004)[١]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي مستوي جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة التابعة لجامعة المنصورة و تحديد درجة التباين والاختلاف فيما بين آراء الإداريين والأطباء والفنيين.

---

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "**جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية**"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يوليه 2004، ص 251.

٢. تحديد اثر عوامل جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية محل الدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة جميع العاملين الدائمين من فئات الإداريين والأطباء والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة ويبلغ الإجمالي للمجتمع 3659 مفردة وقد بلغت العينة 350 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 79.50%.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة إلي ما يلي:

١. الانخفاض النسبي لمستوي جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة.
٢. عدم وجود اختلافات معنوية بين الفئات العاملة بتلك المراكز من الإداريين والأطباء والفنيين إلا في الأجور والمكافآت وأسلوب الرئيس في الإشراف.
٣. أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور و المكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف وأخيرا المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .
٤. أن عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي وأن أهم هذه العوامل تأثيرا تتمثل في الأجور والمكافآت، خصائص الوظيفة، ظروف بيئة العمل المعنوية وأسلوب الرئيس في الإشراف .

4. دراسة عبد الله الطبال (2004)[١]

استهدفت الدراسة

١. دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي للعاملين في شركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية بمحافظة السويس .

٢. قياس الأهمية النسبية لمتغيرات جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة من حيث تأثيرها علي الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة كذلك التعرف علي مدي اختلاف تأثير جودة الحياة الوظيفية علي الالتزام التنظيمي للعاملين حسب المستوي الإداري (إدارة عليا–إدارة وسطي–إدارة دنيا)

٣. التعرف علي مدي ارتباط متغيرات وأبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة بعضها ببعض بالشركة محل الدراسة وهل يوجد تأثير متبادل بينها أم لا.

٤. دراسة وتحليل العلاقة ما بين تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من جهة والالتزام التنظيمي وإنتاجية العاملين من جهة أخري في الشركة محل الدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة العاملين بشركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية بمحافظة السويس في المستويات الإدارية المختلفة (عليا–وسطي–دنيا) وقد قسمت العينة كالتالي:

- الإدارة العليا: حصر شامل عدد 67 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 88%.
- الإدارة الوسطي: حصر شامل 79 مفردة وبلغت نسب الردود الصحيحة 87.3% .

---

[١] عبدالله عبدالله احمد الطبال، "**جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، 2004.

- الإدارة الدنيا: أسلوب العينة لعدد 322 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 82.9%.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

خلصت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط وتأثير قوي ما بين تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من جهة والالتزام التنظيمي وإنتاجية الشركة محل الدراسة من جهة أخري أي أن مستوي الالتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية يرتبطان بمدي تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الشركة محل الدراسة.

حيث يمكن القول أن تشجيع برامج جودة الحياة الوظيفية بالشركة محل الدراسة يجعل الشركة أكثر إنتاجية وكفاءة وفاعلية .

5.دراسة احمد عزمي زكي (2005)[١]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي الطرق والأساليب التي يمكن للنقابات إتباعها لتحسين الحياة الوظيفية للعاملين داخل المنظمات وخارجها الأمر الذي يؤثر علي إنتاجية هذه المنظمات.
٢. تحديد حجم الفجوة ما بين الدور المطلوب من النقابات العمالية الاطلاع به والدور الموجود فعلا من خلال التعرف علي الفروق الموجودة بين الشركات التي يوجد بها لجان نقابية والشركات التي لا توجد بها لجان نقابية وذلك فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية.
٣. التعرف علي القيود والمعوقات التي تحد من فاعلية دور النقابات في التأثير علي جودة الحياة الوظيفية في المنظمات.

---

[١] احمد عزمي زكي عبدالعزيز ، "**دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين: دراسة ميدانية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2005.

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة الشركات العاملة في قطاع الكيماويات بمدينة العاشر من رمضان وهي 204 شركة تم اختيار 10 شركات من هذه الشركات (خمسة منها بها لجان نقابية وخمسة ليست بها لجان نقابية).

وكانت العينة كالتالي:

أ - العاملون بالشركات محل الدراسة عدد 300 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 77.66% .

ب - أعضاء اللجان النقابية عدد 54 مفردة حصر شامل وبلغت نسبة الردود الصحيحة 72.22% .

ت - أعضاء الإدارة العليا عدد 61 مفردة حصر شامل وبلغت نسبة الردود الصحيحة 75.4% .

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم واسع جدا يتكون من مجموعة من الأركان الأساسية التي يجب أن تتوافر حتى يتحقق وينجح تطبيق هذا المفهوم .

٢. أن نجاح تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية إنما يتحقق بوجود علاقة قوية وتضافر جهود كل من أصحاب الشركات وأعضاء الإدارة العليا والعاملين وأعضاء النقابات العمالية بيئة العمل .

٣. أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وتحديد كلا من المكافآت والمعدلات الوظيفية إنما يساهم بشكل كبير في تحسين إنتاجية المنظمة .

6.دراسة محمد جلال صديق (2005)[١]

استهدفت الدراسة

١. تحديد إذا ما كانت هناك فروق معنوية بين أراء كلا من العاملين الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لجامعة المنصورة حول:

أ. مصادر قوة المديرين .

ب. متغيرات جودة حياة العمل.

٢. الوقوف علي طبيعة الفروق بين أراء العاملين بالوحدات الرابحة والوحدات الخاسرة حول:

أ. مصادر قوة المديرين .

ب. متغيرات جودة حياة العمل .

٣. تحديد مدي تأثير جودة حياة العمل علي أداء الوحدات ذات الطابع الخاص .

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة العاملين الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لجامعة المنصورة والتي لا يقل عدد العاملين بها سواء الدائمين أو المؤقتين عن ثلاثة عاملين ويتوافر لديها خبرة بالعمل لا تقل عن ثلاثة سنوات كما يتوافر لديها بيانات منتظمة عن نتائج الأعمال (ربح/خسارة) لمدة ثلاثة سنوات متتالية خلال الفترة من 2004/2002.

وقد بلغ عدد هذه الوحدات 24 وحدة بإجمالي عدد عاملين دائمين 438 عاملا وعاملين مؤقتين 363 عاملا.

---

[١] محمد جلال سليمان صديق، "**جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين مصادر قوة المديرين والأداء: دراسة تطبيقية علي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة**"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد التاسع والعشرون، العدد الثاني، 2005، ص1.

وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لعدد 801 عامل وبلغت نسبة الردود الصحيحة 83.1%.

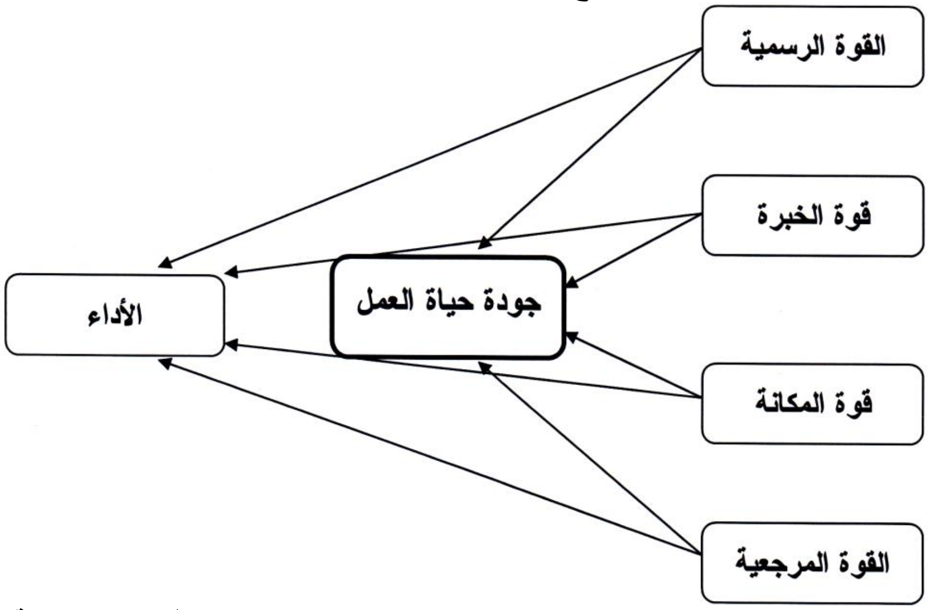
نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. عدم وجود فروق معنوية بين أراء كلا من العاملين الدائمين والمؤقتين حول مصادر قوة المديرين فيما عدا القوة الرسمية، بينما ثبت وجود فروق معنوية بين أراء فئتي الدراسة حول متغيرات جودة حياة العمل، حيث حقق العاملون المؤقتين متوسطات اعلي فيما يتعلق بمتغيري ظروف العمل المادية، وخصائص الوظيفة، بينما حقق العاملون الدائمون متوسطات اعلي لمتغيري جماعة العمل والإشراف والمشاركة.
٢. وجود فروق معنوية بين أراء العاملين بكل من الوحدات الرابحة والوحدات الخاسرة حول مصادر قوة المديرين ومتغيرات جودة حياة العمل.
٣. وجود تأثير معنوي مباشر لكل من قوة الخبرة وقوة المكانة والقوة المرجعية علي جودة حياة العمل.
٤. وجود تأثير جوهري لجودة حياة العمل علي أداء الوحدات ذات الطابع الخاص.
٥. وجود تأثير مباشر للقوة الرسمية علي الأداء .

وقدم الباحث النموذج التالي:

شكل رقم (2 - 1)
نموذج محمد جلال سليمان صديق



المصدر: محمد جلال سليمان صديق، **(جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين مصادر قوة المديرين والأداء: دراسة تطبيقية علي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد التاسع والعشرون (العدد الثاني، 2005)، ص1 .

7 .دراسة ثابت عبد الرحمن وآخرين (2006)[١]

استهدفت الدراسة

١. تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة ما بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية محل الدراسة وتحديد أهم متغيرات المناخ التنظيمي الأكثر تفسيرا للاختلاف في مستوي الأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك إجمالا .

---

[١] ثابت عبد الرحمن إدريس واحمد عبد الله اللحلح ووجيه عبد الستار نافع، "**المناخ التنظيمي وأثره علي الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية**"، آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة الثامنة عشر، العدد الثالث والرابع، يوليو–أكتوبر 2006، ص 9.

٢. تحديد و توصيف نوع و قوة العلاقة ما بين أبعاد المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين في كل بنك من بنوك القطاع العام التجارية محل الدراسة علي حده وتحديد أهم متغيرات المناخ التنظيمي الأكثر تفسيرا للاختلاف في مستوي الأداء الوظيفي للعاملين في كل بنك من هذه البنوك علي حده.

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة جميع الفئات المختلفة من العاملين في البنوك التجارية المصرية التابعة للقطاع العام (البنك الأهلي المصري–بنك مصر–بنك القاهرة–بنك الإسكندرية).

وقد اعتمد الباحث علي العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات مجتمع الدراسة من الفئات المختلفة من الوظائف الإشرافية في بنوك القطاع العام التجارية وقد بلغ حجم العينة 347 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 95.4%.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية التابعة للقطاع العام محل الدراسة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك .

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المادية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين وتتمثل أهم العناصر المادية للمناخ التنظيمي فيما يلي:

أ - معرفة العاملين بالبنك للسلطات الممنوحة لهم بحكم وظائفهم .

ب - طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .

ت - تطبيق مبدأ الحذر والحيطة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

ث - أن الاتصالات الإدارية إنما تتم من خلال الخطوط الرسمية للاتصال.

ج - أن الاقدمية المطلقة هي المعيار الأساسي في عملية ترقية العاملين داخل البنك.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي من جهة والأداء الوظيفي للعاملين وتتمثل أهم هذه العناصر فيما يلي:

أ - أن جميع العاملين بالبنك يشتركون في تحقيق الأهداف التنظيمية وأن العاملين علي استعداد لقبول أي عمل يسند إليهم حتى يحقق البنك أهدافه.

ب - أن العاملين الجدد يشعرون بأنهم جزء من مجموعة العمل داخل البنك بالإضافة إلي شعور الأفراد بوجود درجة عالية من الولاء الشخصي نحو البنك الذي يعملون به.

ت - شعور العاملين بأنهم أعضاء في فريق يعمل بكفاءة عالية حتى يحقق البنك أهدافه التنظيمية .

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة M. Joseh Sirgy et al. (2001)[1]

استهدفت الدراسة

١. إعداد نموذج مقترح لقياس جودة الحياة الوظيفية علي أساس إشباع حاجات الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال ما يلي:

أ. إشباع حاجات العاملين الوظيفية و تحقيق الرضا الوظيفي في مجالات بيئة العمل وخصائص الوظيفة ونمط الإشراف بالإضافة إلي الحاجات الخاصة بالمسار الوظيفي وجماعة العمل والأجور .

ب. الاعتماد علي تحقيق إشباع حاجات العاملين الوظيفية علي أساس وجود مستويين من الحاجات الوظيفية .

٢. التعرف علي مدي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي الالتزام التنظيمي.

٣. التعرف علي مدي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي الرضا الوظيفي للعاملين .

٤. التعرف علي مدي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي نواحي حياة العاملين خارج نطاق العمل مثل الحياة الشخصية و العلاقات الأسرية والأصدقاء والتعليم والمجتمع والحالة الصحية.

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس في جامعتين مختلفتين بالإضافة إلي المحاسبين العاملين في عدد من منظمات المحاسبة والمراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية.

---

(1) M. Joseph Sirgy , David Efraty , Phillip Siegel , Dong-Jin Lee , **" A New Measure Of Quality Of Work Life (QWL) Based On Need Satisfaction and Spillover Theories "** , Social Indicators Research , Vol. 55 , 2001 , PP.241-302 .

وقد بلغت العينات كالتالي:

أ. الجامعة الأولي Southwestern Urban University وبلغ حجم العينة عدد 490 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 37% .

ب. الجامعة الثانية Mid-Atlantic Rural University وبلغ حجم العينة عدد 310 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 32.5% .

ت. عدد من منظمات المحاسبة والمراجعة الأمريكية وبلغ حجم العينة 200 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 73% .

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود تأثير ايجابي معنوي من تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

٢. وجود تأثير ايجابي لإشباع حاجات العاملين الوظيفية من أبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة والمتمثلة في بيئة العمل وخصائص الوظيفة ونمط الإشراف وجماعة العمل والمسار الوظيفي علي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأن كان هناك تباين في تأثير كل بعد من هذه الأبعاد .

٣. وجود تأثير معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين التنظيمي.

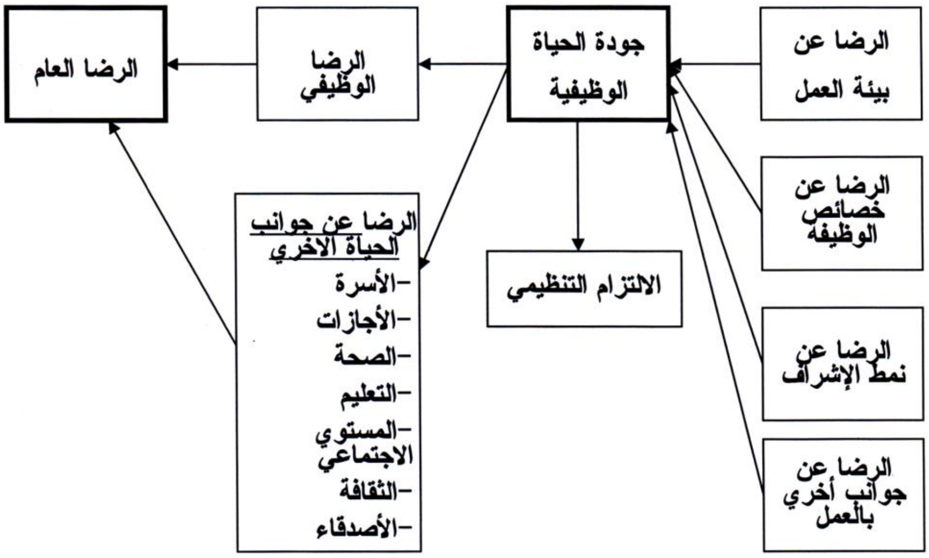
٤. وجود تأثير ايجابي ومعنوي لإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي الالتزام التنظيمي بالمنظمة.

٥. وجود تأثير ايجابي ومعنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي نواحي الحياة الشخصية الاخري خارج نطاق العمل مثل العلاقات الأسرية والعلاقة مع الأصدقاء والجيران والحالة الصحية للفرد وعائلته.

وقد قدموا النموذج التالي لقياس جودة الحياة الوظيفية:

شكل رقم (2- 2)

M. Joseh Sirgy et al . نموذج



المصدر: ***M. Joseph Sirgy , David Efraty , Phillip Siegel , Dong-Jin Lee*** , *" A New Measure Of Quality Of Work Life (QWL) Based On Need Satisfaction and Spillover Theories "* , ***Social Indicators Research , Vol. 55 , 2001 , PP. 241-302***.

2. دراسة Verna M. Fitzsimmons-(2002)[١]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي نوع ومدي العلاقة ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية ومعدل إنتاجيتهم.

٢. التعرف علي نوع ومدي العلاقة ما بين استخدام إدارة المنظمة للحوافز المالية وإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية.

---

(1) Verna M. Fitzsimmons, **"The Relationship Of Performance Incentives To Productivity And Quality Of Work Life"**, Doctor Thesis, College Of Engineering , University Of Cincinnati , USA , 2006, UMI No. 3062603 .

٣. التعرف علي نوع ومدي العلاقة ما بين استخدام إدارة المنظمة للحوافز المالية وإنتاجية العاملين.

مجتمع الدراسة والعينة

تم إجراء هذه الدراسة علي مدي زمني قدرة 3 سنوات ومجتمع الدراسة العاملين الإداريين في الوكالة الأمريكية (الجهاز الحكومي الأمريكي). وبلغ حجم العينة عدد 602 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 90%.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود علاقة طردية معنوية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وبصفة خاصة أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وخصائص الوظيفة من جهة وبين إنتاجيتهم من جهة أخري .

٢. وجود تأثير ايجابي معنوي لاستخدام المنظمة للحوافز المالية علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية .

٣. وجود علاقة طردية ما بين استخدام المنظمة للحوافز المالية سواء الجماعية أو الفردية وإنتاجية العاملين حيث أوضحت وجود تأثير قوي علي إنتاجية العاملين.

٤. أن تأثير المشاركة في الأرباح المحققة علي رضا العاملين الوظيفي اكبر من الحوافز المالية الجماعية أو الفردية في المنظمة محل الدراسة .

3.دراسة _**Ben-Tzion Kresh et al.** (2002)_[1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي نوع ومدي العلاقة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل وإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية .
٢. التعرف علي مدي تأثير إدراك الأطباء العاملون في المراكز الطبية محل الدراسة لجودة الحياة الوظيفية وأدائهم الوظيفي .
٣. التعرف علي مدي تأثير الخصائص الديموغرافية علي إدراك الأطباء العاملون في المركز الطبية محل الدراسة علي إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية.

مجتمع الدراسة

ضم مجتمع الدراسة الأطباء العاملين في عدد من المراكز الطبية في ولاية Midwest الأمريكية، وبلغ حجم العينة عدد 1482 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 47% .

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود تأثير ايجابي معنوي لاستخدام الأطباء لتكنولوجيا المعلومات علي إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية حيث أدت تكنولوجيا المعلومات علي سبيل المثال إلي خفض إدراكهم لضغوط العمل.
٢. وجود تأثير ايجابي معنوي لإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي أدائهم الطبي وتحسين جودة الرعاية الطبية للمرضي في المراكز الطبية محل الدراسة.

---

(1) Ben-Tzion Karesh , John W. Beasley , Mary Ellen Hagenauer, **"Are Electronic Medical Records Associated With Improved Perceptions Of The Quality Of Medical Records, Working Conditions, Or Quality Of Working Life?"**, Behavior & Information Technology , Vol. 23 , No. 05 , Sep-Oct 2004,PP. 327-335.

٣. ارتفاع مستوي الكفاءة المهنية لدي الأطباء الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات مقارنة بالأطباء الذين لا يستخدمونها .

٤. دراسة Darla Fortune (2006) [1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي نوع ومدي العلاقة ما بين جودة الحياة الوظيفية وجودة الأداء الطبي في المراكز الطبية محل الدراسة .
٢. التعرف علي أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا علي إدراك ورضا العاملين الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة .
٣. إيجاد مزيج أبعاد جودة الحياة الوظيفية الذي يحقق اعلي مستوي جودة أداء للعاملين في المراكز الطبية محل الدراسة .

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة عدد 666 من العاملين من التخصصات والأقسام المختلفة في احد المركز الطبية الكندية، وقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية المعمقة مع عدد 30 مفردة من العاملين في المراكز الطبية محل الدراسة.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود علاقة طردية معنوية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وكلا من رضاهم الوظيفي وأدائهم الوظيفي.
٢. أن أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا علي إدراك العاملين وبالتالي أدائهم الوظيفي تتمثل في خصائص ومتطلبات الوظيفة والكفاءة الشخصية الناتجة

---

(1) Darla Fortune, **"An Examination Of Quality Of Work Life And Quality Of Care Within A Health Care Setting "** , Master Thesis , University Of Waterloo , USA , 2006 , UMI No.

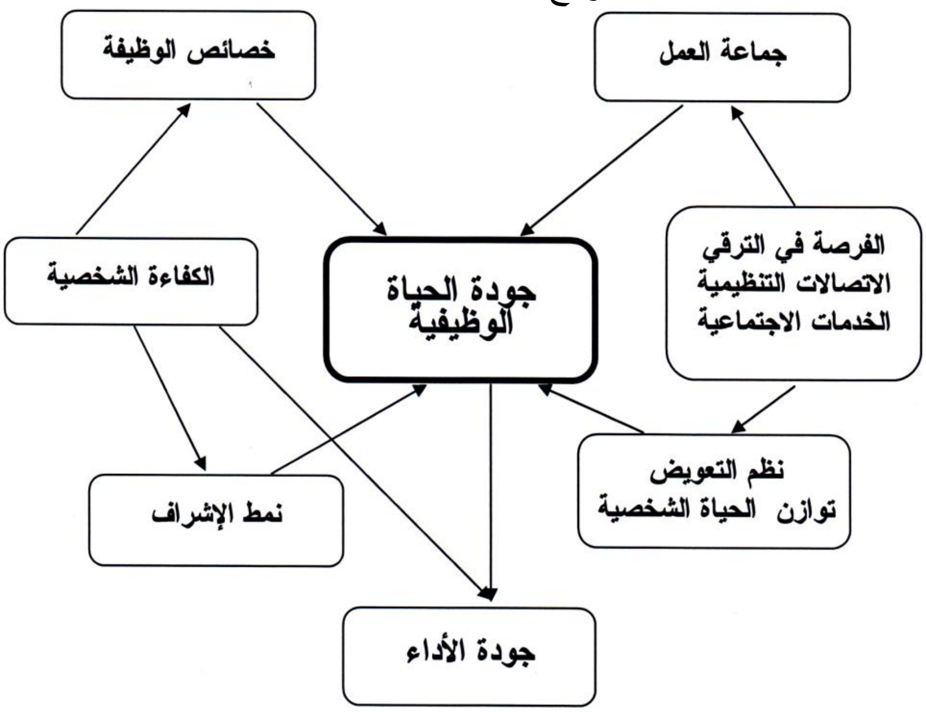
عن التدريب والتعلم والعلاقة مع الزملاء وفرق العمل وأخيرا التوازن ما بين الحياة الشخصية والوظيفية ونظم التعويض.

٣. وجود تأثير معنوي للخصائص الديموغرافية علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية في المراكز الطبية محل الدراسة .

وقد قدمت الباحثة النموذج التالي لقياس جودة الحياة الوظيفية:

شكل رقم (2 - 3)

نموذج **Darla Fortune**



المصدر: Darla Fortune , " An Examination Of Quality Of Work Life And Quality Of Care Within A Health Care Setting " , Master Thesis , University Of Waterloo , USA , 2006 , UMI No.

5.دراسة Michael Neil Terhune (2006)[1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي علاقة جودة الحياة الوظيفية برضا وأداء المدرسين الوظيفي في المدارس محل الدراسة.
٢. التعرف علي تأثير العوامل الديموغرافية علي إدراك المدرسين لجودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة .
٣. التعرف علي أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا علي رضا وأداء المدرسين الوظيفي في المدارس محل الدراسة .

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة المدرسين العاملين في عدد 11 مدرسة من المدارس الحكومية في ولاية Montana الأمريكية، بحيث لا يقل عدد الطلاب في أي مدرسة عن 100 طالب، وقد بلغ حجم العينة عدد 574 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 50%.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود تأثير ايجابي ومعنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي كلا من الرضا الوظيفي وأداء المدرسين في المدارس محل الدراسة.
٢. وجود تأثير معنوي للعوامل الديموغرافية علي إدراك المدرسين لجودة الحياة الوظيفية وكلا من رضاهم وأدائهم الوظيفي.

---

(1) Michael Neil Terhune, **"A Study Of Demographics And Job-Related Categories That Influence The Quality Of TEACHER Work Life In Montana Schools With Indigenous Populations"**, Ph.D. Thesis, Montana State University , April 2006 , UMI No. 3206274 .

٣. وجود تباين في تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي رضا وأداء المدرسين كما يلي:

أ. الأبعاد المتمثلة في دعم الإدارة ونمط الإشراف هما أكثر الأبعاد تأثيراً علي رضا وأداء المدرسين الوظيفي.

ب. الأبعاد المتمثلة في الفرصة في الترقي والمشاركة في اتخاذ القرار الإداري وطرق تقييم الأداء هي الأبعاد التالية في التأثير علي رضا وأداء المدرسين الوظيفي.

ت. الأبعاد المتمثلة في التوازن ما بين الحياة الوظيفية والشخصية وبيئة العمل المادية هي الأبعاد الأقل تأثير مقارنة بالأبعاد الأخري علي إدراك المدرسين لجودة الحياة الوظيفية وبالتالي رضاهم وأدائهم الوظيفي.

6. دراسة *Raduan Che Rose et al.* **(2006)**[١]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي تأثير إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

٢. التعرف علي تأثير إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين الوظيفي.

٣. التعرف علي أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وبالتالي علي رضاهم الوظيفي.

٤. التعرف علي أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وبالتالي علي الالتزام التنظيمي.

---

(1) Raduan Che Rose et al. , **" An Analysis Of Quality Of Work Life (QWL) And Career-Related Variables "** , American Journal Of Applied Sciences , Vol. 03, 2006, PP. 2151-2159.

٥. التعرف علي علاقة مفهوم جودة الحياة الوظيفية بمعدل دوران العمالة بالمنظمات محل الدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة مديري الموارد البشرية في عدد من الشركات الصناعية المتعددة الجنسيات وبعض الشركات الوطنية العاملة في المنطقة الحرة الماليزية، وبلغ حجم العينة عدد 475 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 95%. وبلغت نسبة الذكور بالعينة 67.2% ونسبة الإناث 32.8%.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود علاقة طردية معنوية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة .
٢. وجود علاقة طردية معنوية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية ومعدلات أدائهم الوظيفي .
٣. وجود علاقة عكسية معنوية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية ومعدل دوران العمالة في المنظمات محل الدراسة .
٤. امتداد تأثير تطبيق المنظمات محل الدراسة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية وإدراك العاملين لذلك إلي نواحي الحياة الشخصية العاملين خارج نطاق العمل علي مستوي الأسرة والأصدقاء والحالة الصحية العامة .
٥. أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا علي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة تتمثل في الفرصة في الترقي والتعلم والأجر وارتباط الحوافز بالأداء والتوازن ما بين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين وأن هذا التأثير يمتد أيضا إلي أداء العاملين الوظيفي.

7. دراسة ***(2007) Beth A. Brooks*** [1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة .
٢. التعرف علي أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا علي إدراك و أداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة .

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة الممرضات العاملات في 3 من اكبر المراكز الطبية في ولاية **Midwestern**.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود تأثير ايجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية علي أداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة .
٢. أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً علي أداء الممرضات العاملات تتمثل في:

أ. توازن الحياة الشخصية والوظيفية .

ب. خصائص الوظيفة والاستقلالية في أداء العمل .

ت. نمط الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرار .

ث. علاقات العمل والأمان الوظيفي والسلامة المهنية.

---

(1) Beth A. Brooks et al.**, "Assessing The Quality Of Nusring Work Life"**, Nursing Administration Quarterly, Vol. 31 No. 02, Apr-Jun 2007, PP. 152-157.

8. دراسة Tung-Chun Hung et al. (2007)[1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي تأثير إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمالة في المنظمات محل الدراسة .
٢. التعرف علي نوع العلاقة ما بين الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمالة في المنظمات محل الدراسة .
٣. التعرف علي العوامل المؤثرة علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية .
٤. التعرف علي أبعاد جودة الحياة الوظيفية ذات التأثير علي الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمالة في المنظمات محل الدراسة .

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة المحاسبين والمراجعين العاملين في أربعة من اكبر منظمات المحاسبة والمراجعة في تايوان وبلغ حجم العينة 600 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 54%، وقد تنوعت العوامل الديموغرافية داخل العينة وذلك لاختبار مدي تأثير هذه العوامل علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود تأثير ايجابي معنوي لإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي الالتزام التنظيمي داخل المنظمات محل الدراسة.
٢. وجود علاقة عكسية معنوية ما بين الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمالة.
٣. وجود تباين في مدي تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي كلا من الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمالة.

---

(1) Tung-Chun Hung et al., **"The Effects Of Quality Of Work Life On Commitment And Turnover Intention"**, Social Behavior And Personality, Vol. 35, 2007, PP. 735-750.

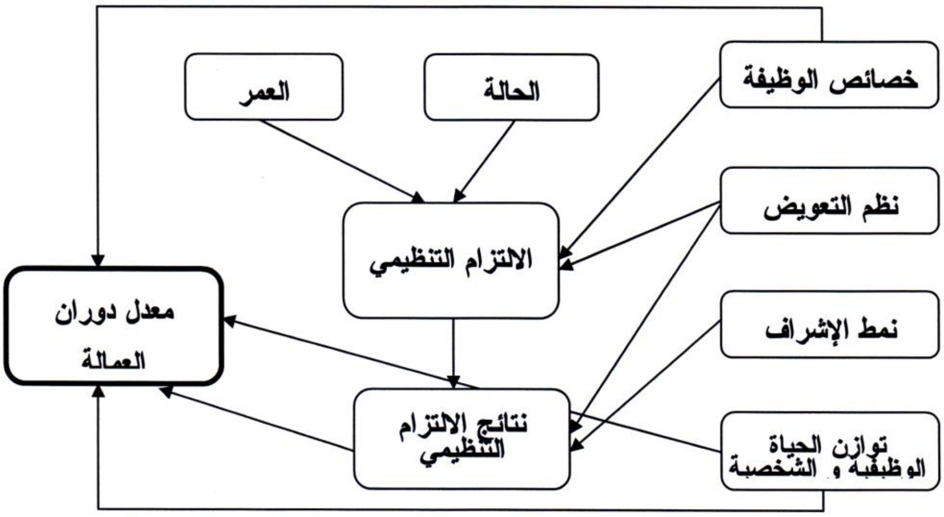
حيث أوضحت الدراسة أن تأثير كلا من بعدي خصائص الوظيفة ونظم التعويض يتركز علي معدل دوران العمالة بالمنظمات محل الدراسة بينما يتركز تأثير أبعاد توازن الحياة الوظيفية و الشخصية و نمط الإشراف علي الالتزام التنظيمي.

٤. وجود علاقة معنوية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية والخصائص الديموغرافية للعاملين في المنظمات محل الدراسة.

وقدم الباحثون النموذج التالي لجودة الحياة الوظيفية:

شكل رقم (2 - 4)

نموذج **Tung-Chun Hung et al.**



المصدر: Tung-Chun Hung et al. , **" The Effects Of Quality Of Work Life On Commitment And Turnover Intention "** , Social Behavior And Personality , Vol. 35 , 2007 , PP. 735-750.

9. دراسة .Dong-Jin Lee et al (2007)[1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي كل من الرضا الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمة .
٢. التعرف علي مدي تأثير كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي كل من الرضا الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمة.

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة العاملين في العديد من الشركات الأمريكية حيث تم إجراء الاستقصاء عن طريق البريد العادي والبريد الالكتروني، وقد بلغ حجم العينة عدد 2792 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 8.2%.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود تأثير ايجابي معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي كل من الرضا الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمة.
٢. وجود تأثير ايجابي معنوي لإشباع المستوي الأعلى من الحاجات المتمثلة في الحاجات الاجتماعية والمعرفة والاحترام وتأكيد الذات علي الالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمة أكثر من تأثير المستوي الادني من الحاجات المتمثلة في الأمان الوظيفي والسلامة المهنية والأجر .
٣. أن إشباع المستوي الادني من الحاجات المتمثلة في حاجات الأمان الوظيفي والسلامة المهنية والأجر يؤثر فقط علي الرضا الوظيفي للعاملين دون أن يمتد هذا التأثير إلي الالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمة .

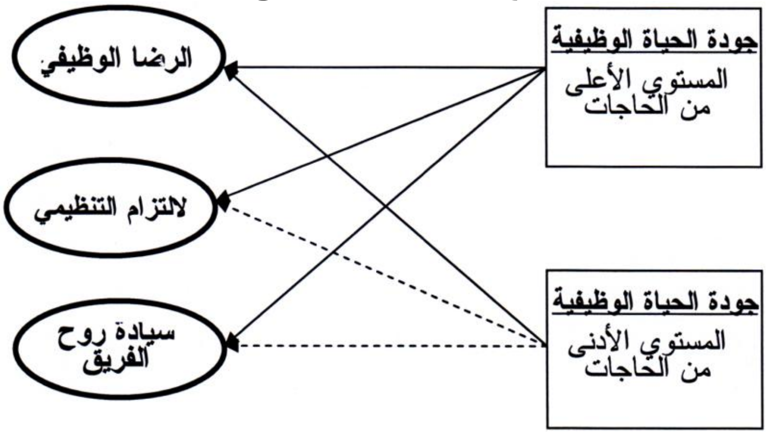
---

(1) Dong-Jin Lee et al., **"Further Validation Of A Need-Based Quality-Of-Work-Life (QWL) Measure: Evidence From Marketing Practitioners"**, Applied Research Quality Life , Vol. 02 , 2007 , P. 273 .

وقد قدموا النموذج التالي:

شكل رقم (2 – 5)

نموذج Dong-Jin Lee et al.



المصدر: Dong-Jin Lee et al. , **" Further Validation Of A Need-Based Quality-Of-Work-Life (QWL)Measure: Evidence From Marketing Practitioners "** , Applied Research Quality Life , Vol. 02 , 2007 , P. 273 .

10. دراسة ***(2007) Loo See Beh***[1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي مدي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين.

٢. التعرف علي أهم محددات جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (تنمية قدرات العاملين– السلامة والصحة المهنية– إتاحة الفرصة في الترقي– الأمان الوظيفي– قوة الاتصالات التنظيمية– سلاسة القواعد والإجراءات– الأجر) ودرجة تأثير كل محدد من هذه المحددات .

٣. التعرف علي أهم جوانب العمل التي يمكن أن تؤثر فيها محددات جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (تحقيق الأهداف التنظيمية – الالتزام التنظيمي – سرعة الأداء – تكوين فرق العمل – الالتزام بجداول التسليم – الكفاءة).

---

(1) Loo See Beh, Raduan Che Rose, **"Linking QWL and Performance: Implications For Organizations"**, Performance Improvement , Vol. 46 , No. 06, Jul 2007 , PP. 30-36 .

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة عدد 86 منظمة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ عدد العاملين فيها 2622 عامل . وبلغت العينة عدد 500 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 95%.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود علاقة ايجابية و معنوية ما بين تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي سواء علي المستوي الفردي والمستوي التنظيمي.

٢. وجود تباين في تأثير محددات جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين وأن هذا التباين يعود إلي تباين إدراك العاملين لهذا التأثير وأن هذا الإدراك يختلف من ثقافة تنظيمية إلي أخري.

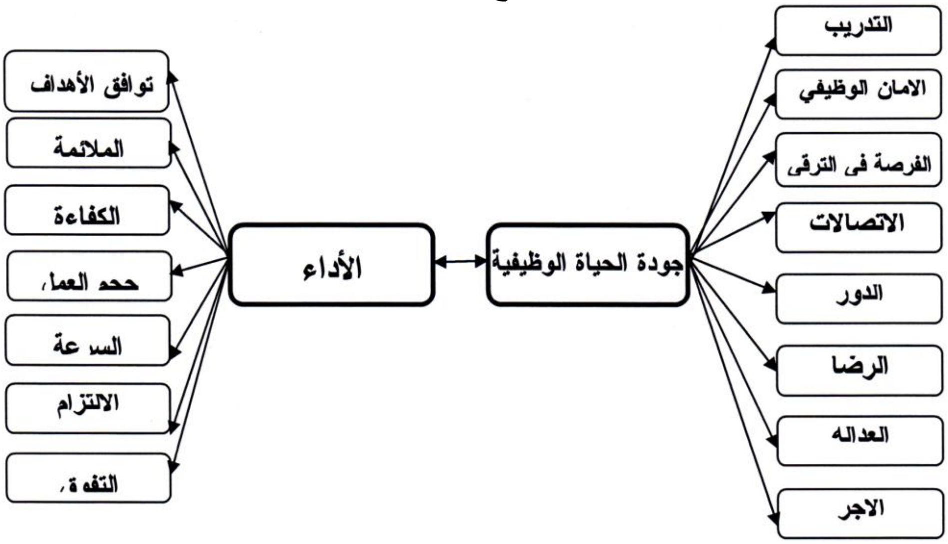
٣. وجود تباين في أداء العاملين نتيجة تباين إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية .

٤. وجود تأثير متبادل ما بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين أي أن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في المنظمة يؤدي إلي زيادة أداء العاملين وأن زيادة أداء العاملين يؤدي إلي زيادة مستوي جودة الحياة الوظيفية.

وقد قدم الباحثان النموذج التالي لجودة الحياة الوظيفية:

شكل رقم (2 – 6)

نموذج Loo See Beh



المصدر: Loo See Beh , Raduan Che Rose , " **Linking QWL and Performance: Implications For Organizations** " , Performance Improvement , Vol. 46 , No. 06 , Jul 2007 , PP. 30-36 .

11. دراسة **(2008) M. Joseph Sirgy et al.**[1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي الرضا الوظيفي للعاملين ومدي هذا التأثير.

٢. التعرف علي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي نواحي الحياة الشخصية الاخري خارج نطاق العمل.

---

(1) M. Joseph Sirgy, Nora P. Reilly, Jiyun Wu, David Efraty, "**A Work-Life Identity Model Of Well-Being : Towards A Research Agenda Linking Quality -Of-Work-Life (QWL) Program`s With Quality Of Life (QOL)**", Applied Research Quality Life , Vol. 03 , 2008 , P. 181.

٣. التعرف علي تأثير إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي أدائهم الوظيفي وبالتالي الأداء التنظيمي.
٤. التعرف علي تأثير إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي الرضا الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمالة بالمنظمة .

<u>مجتمع الدراسة</u>

دراسة مكتبية

<u>نتائج الدراسة</u>

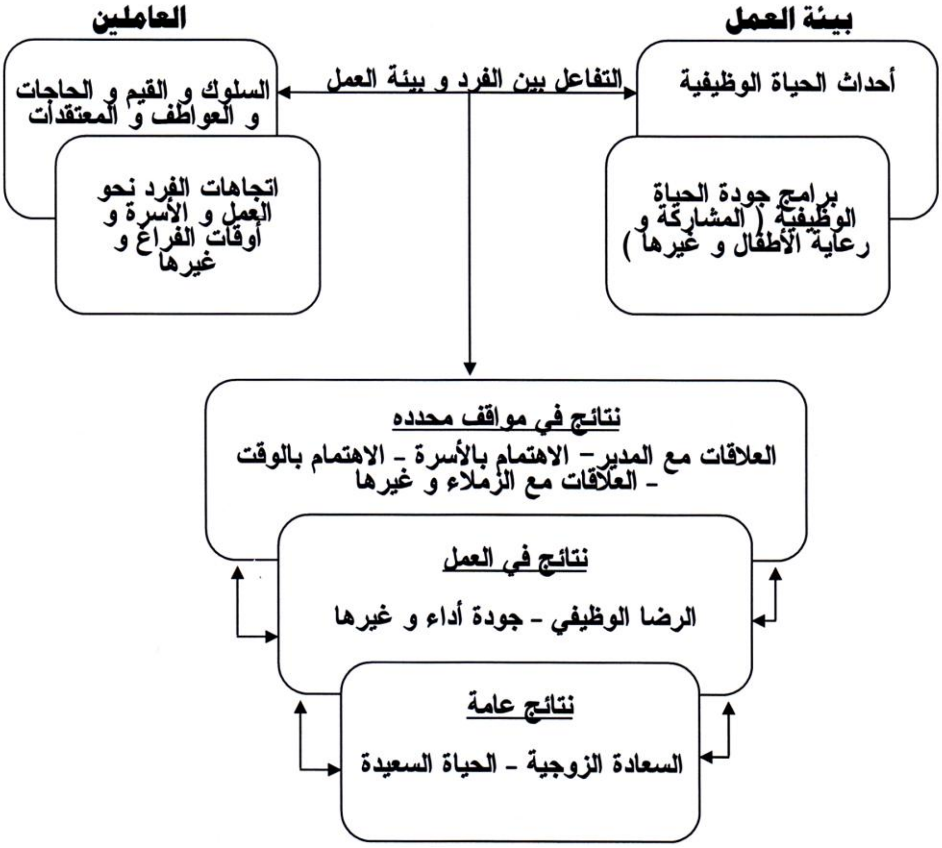
<u>أوضحت الدراسة ما يلي:</u>

١. وجود تأثير معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي رضا العاملين الوظيفي وإنتاجيتهم وسلوكهم التنظيمي واتجاهاتهم نحو العمل.
٢. امتداد تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي نواحي الحياة الشخصية الاخري خارج نطاق العمل حيث أن ارتفاع معدلات الأداء الفردي للعاملين يؤدي إلي زيادة ربحية المنظمة الأمر الذي يؤدي إلي زيادة أجور وحوافز العاملين الأمر الذي ينعكس علي مستوي المعيشة التي يمارسونها في حياتهم الخاصة.
٣. وجود تأثير متبادل ما بين جودة الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين حيث يؤثر علي اتجاهات وسلوك العاملين .
٤. يوجد تباين لإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي أساس الخصائص الديموغرافية.

وقد قدم الباحثون النموذج التالي لجودة الحياة الوظيفية:

شكل رقم (2 – 7)

نموذج **M. Joseph Sirgy et al.**



المصدر: M. Joseph Sirgy , Nora P. Reilly , Jiyun Wu , David Efraty , " A Work-Life Identity Model Of Well-Being: Towards A Research Agenda Linking Quality -Of-Work-Life (QWL) Program`s With Quality Of Life (QOL) " , Applied Research Quality Life , Vol. 03 , 2008 , P. 181.

12.دراسة Mark H. Conklin (2008)[1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي العوامل المؤثرة علي تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة كلية الصيدلة محل الدراسة.
٢. تحديد العوامل المؤثرة علي معدل دوران العمالة بين أساتذة كلية الصيدلة محل الدراسة
٣. تحديد مدي علاقة العوامل الديموغرافية بإدراك أساتذة كلية الصيدلة محل الدراسة لجودة الحياة الوظيفية بالكلية.
٤. تحديد أهم العوامل المؤثرة علي أداء أساتذة كلية الصيدلة محل الدراسة ومدي هذا التأثير.

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة أساتذة كلية الصيدلة في الأقسام والتخصصات المختلفة، وقد تم إجراء الاستقصاء عن طريق البريد الالكتروني لعدد 4228 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 22.7%، وقد روعي في العينة تنوع العوامل الديموغرافية لاختبار تأثيرها علي إدراك مفردات مجتمع الدراسة لجودة الحياة الوظيفية.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود علاقة طردية معنوية ما بين إدراك الأساتذة لجودة الحياة الوظيفية وكلا من الرضا الوظيفي للأساتذة والأداء الوظيفي لهم سواء علي المستوي البحثي أو علي مستوي التدريس.
٢. وجود علاقة عكسية ما بين إدراك الأساتذة لجودة الحياة الوظيفية ومعدل دوران العمالة بالنسبة للأساتذة.

---

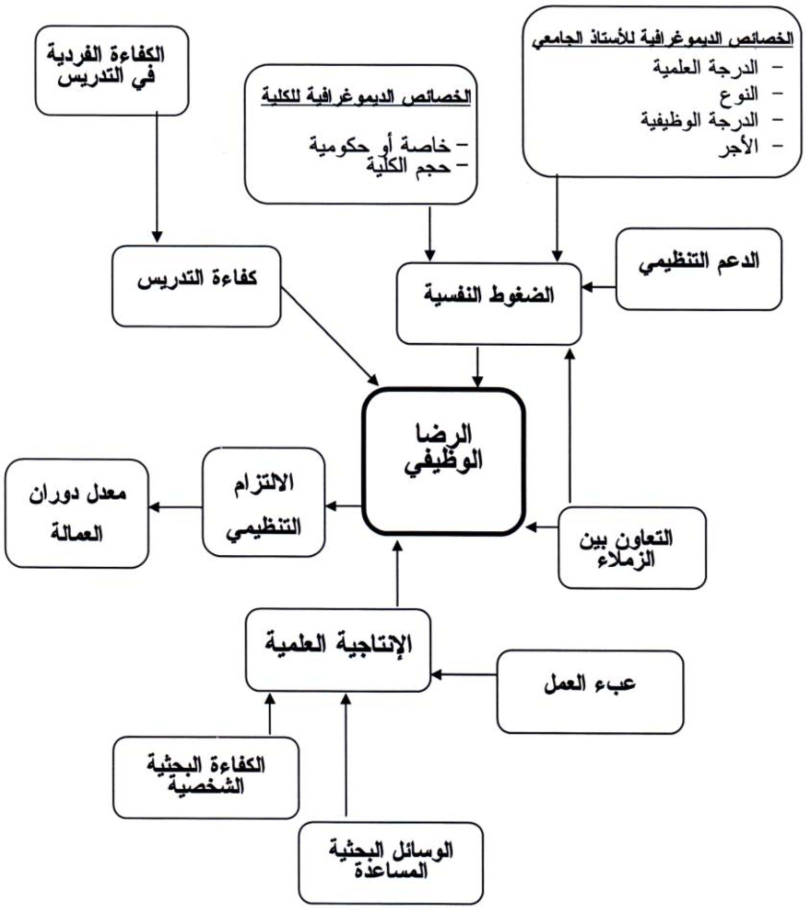
(1) Mark H. Conklin, **"An Examination Of Pharmacy Faculty Quality Of Work Life : Work Satisfaction, Turnover Intentions, And Self-Efficancy"**, Master Thesis, Mylan School OF Pharmacy, Duquesne University, USA, Feb. 2008, UMI No. 1452379 .

٣. أن أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية المؤثرة علي إدراك الأساتذة تتمثل في الدعم التنظيمي وجماعة العمل وبيئة العمل المادية وأيضا الوسائل المساعدة سواء البحثية أو التعليمية .

٤. وجود علاقة معنوية ما بين الخصائص الديموغرافية للأساتذة وإدراكهم لجودة الحياة الوظيفية.

شكل رقم (2 - 8)

نموذج **Mark H. Conklin**



المصدر: Mark H. Conklin, **"An Examination Of Pharmacy Faculty Quality Of Work Life: Work Satisfaction, Turnover Intentions, And Self-Efficancy"**, Master Thesis, Mylan School OF Pharmacy, Duquesne University , USA , Feb. 2008 , UMI No. 1452379.

13. دراسة Mona Larsen (2008)[1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي تأثير إدراك العاملين كبار السن لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي خططهم للتقاعد المبكر عن العمل .
٢. التعرف علي تأثير العوامل الديموغرافية علي إدراك العاملين كبار السن لجودة الحياة الوظيفية في تخطيطهم للتقاعد المبكر عن العمل .
٣. التعرف علي مدي تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي خطط كبار السن من العاملين للتقاعد المبكر عن العمل .
٤. التعرف علي الأبعاد الأكثر تأثيرا لجودة الحياة الوظيفية علي خطط كبار السن من العاملين للتقاعد المبكر عن العمل .

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة العاملين في الفئة العمرية من 55 إلي 65 سنة في عدد من المنظمات الدانمركية ممن تقاعدوا بالفعل أو ممن يخططون للتقاعد وبلغ حجم العينة 1836 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 70%.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود تأثير معنوي لإدراك العاملين من كبار السن لجودة الحياة الوظيفية علي خططهم للتقاعد المبكر عن العمل .
٢. وجود تباين في إدراك العاملين من كبار السن لجودة الحياة الوظيفية علي أساس النوع.

---

(1) Mona Larsen, **"Does Quality Of Work Life Affect Men And Women`s Retirement Planning Differently?"** Applied Research Quality Life , Vol. 03 , 2008, PP. 23-42.

٣. وجود فروق جوهرية ما بين العاملين من كبار السن علي أساس النوع فيما يتعلق بإدراكهم للأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية و تأثير ذلك علي خططهم للتقاعد المبكر عن العمل.

٤. حيث كان لبعدي الأمان الوظيفي والاستقلالية في أداء العمل أهمية اعلي بالنسبة للذكور مقارنة بالإناث بينما كان لبعدي عدد ساعات العمل ومتطلبات الوظيفة تأثير معنوي متشابه علي كلا من الذكور والإناث في تخطيطهم للتقاعد المبكر عن العمل .

14. دراسة ***Francis Yue-Lok Cheung (2004)***[1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي تحقيق رضا العاملين الوظيفي .

٢. التعرف علي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين وبالتالي الأداء التنظيمي .

٣. التعرف علي مدي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي نواحي حياة العاملين خارج نطاق العمل .

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة العاملين في مجال التسويق في عدد 15 شركة تعمل في هونج كونج ، وبلغ حجم العينة عدد 1100 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 40%.

---

(1) Francis Yue-Lok Cheung, Catherine So-Kum Tang, **"Quality Of Work Life As A Mediator Between Emotional Labor And Work Family Interference"**, Journal Of Business Psychology, Vol. 24 , 2009 , PP. 245-255.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود تأثير ايجابي معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين الوظيفي وبالتالي علي الأداء التنظيمي .
٢. وجود علاقة طردية معنوية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية ومستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين .
٣. امتداد تأثير تطبيق المنظمة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية إلي نواحي حياة العاملين الشخصية خارج نطاق العمل .
٤. أن أحداث التوازن ما بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية يؤدي إلي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وبالتالي يرفع من معدلات أدائهم الوظيفي.

15. دراسة ***Indira Kandasamy (2009)***[1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة
٢. التعرف علي أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا علي أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة .
٣. التعرف علي اثر اتجاهات العاملين علي إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية .
٤. التعرف علي أهمية دراسة الفرق ما بين توقعات وإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية.

مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من طلبة المراحل النهائية في عدد 3 معاهد إدارة فنادق والعاملين في عدد 3 فنادق في مدينة **Mangalore** الهندية وذلك بهدف التعرف

---

(1) Indira Kandasamy , Sreekumar Ancheri, **"Hotel Employees` Expectations Of QWL: A Qualitative Study"**, International Journal Of Hospitality Management, Vol. 28 , 2009 PP. 328-337.

علي توقعات الطلبة من جودة الحياة الوظيفية بعد التخرج، وإدراك العاملين بالفعل لجودة الحياة الوظيفية لمن تخرجوا والتحقوا بالعمل في الفنادق محل الدراسة.

وبلغ حجم العينة بالنسبة للطلبة 84 وحجم العينة بالنسبة للعاملين 64 قد تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود تأثير ايجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة وبالتالي جودة الخدمة المقدمة للعملاء .

٢. أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا علي أداء العاملين تتمثل في خصائص الوظيفة و الصورة الذهنية عن المنظمة و ممارسات إدارة الموارد البشرية و بيئة العمل المادية و توازن الحياة الشخصية و الوظيفية و علاقات جماعة العمل بالإضافة إلي التعامل مع العملاء.

٣. وجود علاقة معنوية ما بين توقعات العاملين قبل التحاقهم بالعمل وبين جودة الحياة الوظيفية المدركة، حيث أن وجود فارق كبير ما بين التوقعات والجودة المدركة يؤدي إلي إحساس العاملين بالإحباط الوظيفي، الأمر الذي يؤدي بدوره إلي حدوث نتائج تنظيمية سلبية من أهمها انخفاض معدلات الأداء الوظيفي أو ارتفاع معدل دوران العمالة بالمنظمة .

٤. أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمات حيث يكون التعامل مباشر ما بين العاملين والعملاء، الأمر الذي يؤدي إلي إدراك العملاء لجودة الخدمة من خلال أداء العاملين وهو الأمر الذي يستوجب من منظمات الخدمات أن توجه عناية خاصة لتحقيق رضا العاملين أن كانت تستهدف تحقيق رضا العملاء.

16.دراسة ***(2009) John K. Layer et al.***[1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي العلاقة ما بين أداء العاملين في بيئة العمل الصناعية وإدراكهم لجودة الحياة الوظيفية .
٢. التعرف علي إذا ما كان هذا الإدراك وهذه العلاقة يختلف من بيئة عمل إلي أخري ومن فترة زمنية إلي أخري .

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة العاملين في شركتين صناعيتين من مختلف التخصصات والفئات العمرية والفنية وتم إجراء الدراسة علي مدي زمني قدره ثمانية أشهر. وبلغت العينة عدد 148 مفردة في الشركتين .

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود علاقة ايجابية معنوية ما بين تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين .
٢. وجود علاقة ايجابية معنوية ما بين إدراك العاملين لمحددات جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (وجود معني وتحدي للوظيفة – تمكين العاملين – ضبط عبء العمل –التدريب – نمط الإشراف)من جهة وأدائهم للعمل من جهة أخري .
٣. أن إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية يختلف من وظيفة إلي أخري ومن فئة عمرية إلي أخري ومن فترة زمنية إلي أخري.

---

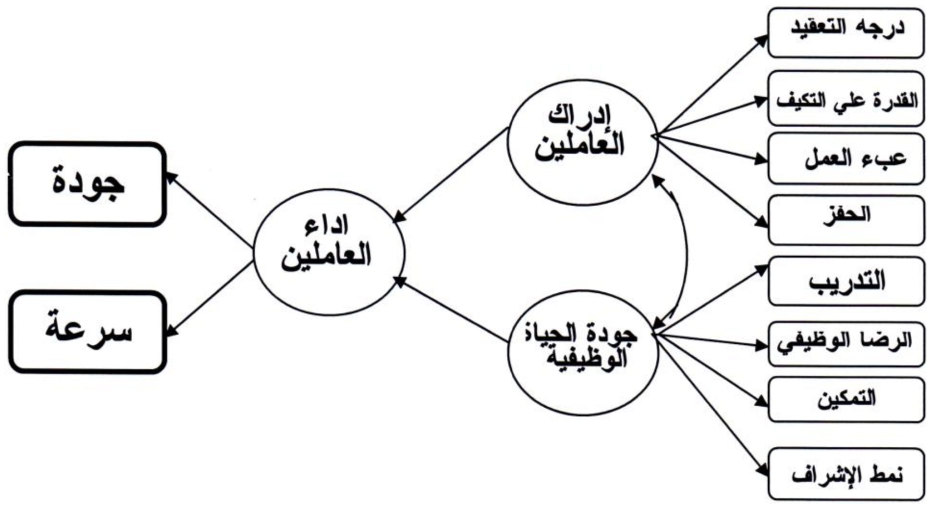
(1) John K. Layer, Waldemar Karwowski, Allen Furr, **"The Effect Cognitive Demands and Perceived Quality Of Work Life On Human Performance In Manufacturing Environments"**, International Journal Of Industrial Ergonomics , Vol. 39 , 2009 , PP. 413-421.

٤. أن المحددات التي تؤثر علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية تتمثل في (درجة التعقيد وجاذبية الوظيفة – عبء العمل – قدرة العاملين علي التكيف مع المواقف المختلفة – برامج الحفز المطبقة في المنظمة).

وقد قدم الباحثون النموذج التالي لجودة الحياة الوظيفية:-

شكل رقم (2-9)

نموذج **John K. Layer et al.**



المصدر: John K. Layer , Waldemar Karwowski , Allen Furr **, " The Effect Cognitive Demands and Perceived Quality Of Work Life On Human Performance In Manufacturing Environments "** , International Journal Of Industrial Ergonomics , Vol. 39 , 2009 , PP. 413-421.

17. دراسة (2010) Kalayanee Koonmee et al.[١]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي تأثير أخلاقيات المنظمة في صورتها المعلنة المتمثلة في (دليل العمل ونظم العمل السائدة وأخلاقيات العاملين) وصورتها الضمنية المتمثلة في (ثقافة المنظمة والقيم السائدة ونمط الإشراف).

٢. التعرف علي تأثير إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمات محل الدراسة

٣. التعرف علي تأثير أخلاقيات المنظمة في صورتها المعلنة والضمنية علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمات محل الدراسة

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة مديري الموارد البشرية في عدد من الشركات التايلاندية المسجلة في سوق الأوراق المالية التايلاندية والبالغ عددها 514 شركة تنتمي إلي 9 قطاعات مختلفة منها الزراعية والصناعية والمالية والإنشائية وتتنوع من شركات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم .

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود تأثير إيجابي معنوي لأخلاقيات المنظمة في صورتها المعلنة والضمنية علي إدراك المديرين لجودة الحياة الوظيفية في حدها الادني والأعلي.

---

(1) Kalayanee Koonmee , Anuso M. Singhapakdi , Busaya Virakul , Dong-Jin Lee, **"Ethics Institutionalization, Quality Of Work Life, and Employee Job-Related Outcomes: A Survey Of Human Resource Managers In Thailand"**, Journal Of Business Research , Vol. 63 , 2010 , PP. 20-26.

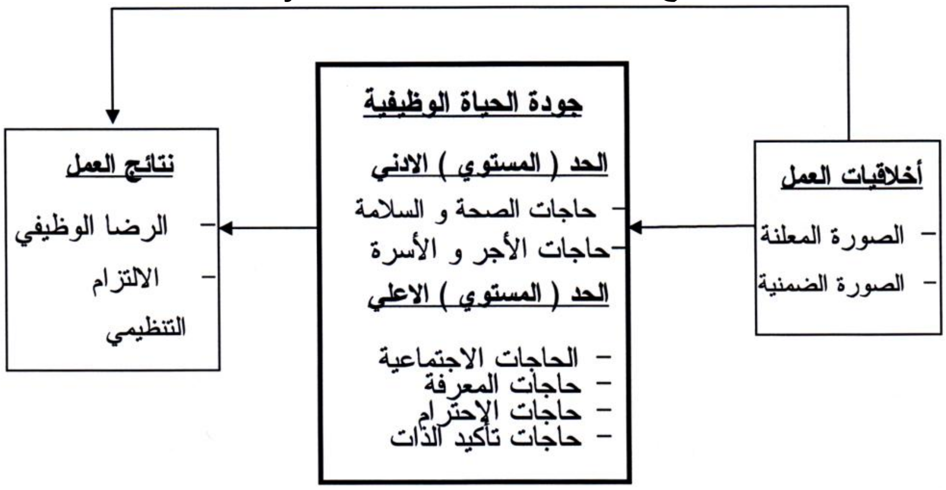
٢. وجود تأثير إيجابي معنوي لإدراك المديرين لجودة الحياة الوظيفية في حدها الأدني علي الرضا الوظيفي فقط بينما يمتد تأثير حدها الأعلي إلي الالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق.

٣. وجود تأثير إيجابي معنوي لأخلاقيات المنظمة في صورتها المعلنة والضمنية علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق.

وقد قدموا النموذج التالي:

شكل رقم (2-10)

نموذج **Kalayanee Koonmee et al.**



المصدر: Kalayanee Koonmee , Anuso M. Singhapakdi , Busaya Virakul , Dong-Jin Lee , **" Ethics Institutionalization , Quality Of Work Life , and Employee Job-Related Outcomes: A Survey Of Human Resource Managers In Thailand "** , Journal Of Business Research , Vol. 63 , 2010 , PP. 20-26.

18. دراسة M. S. Hayrol Azril (2010)[1]

استهدفت الدراسة

١. التعرف علي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي الرضا الوظيفي وأداء العاملين في الإدارة محل الدراسة .

٢. التعرف علي نوع ومدي العلاقة ما بين إدراك العاملين للرضا الوظيفي وأدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم .

٣. التعرف علي أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا علي أداء العاملين في الإدارة محل الدراسة .

مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة العاملين الحكوميين في إدارة التنمية الزراعية الماليزية، وقد تم جمع البيانات عن طريق الحصر الشامل حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 180 مفردة وبلغت نسبة الردود الصحيحة 89%.

نتائج الدراسة

أوضحت الدراسة ما يلي:

١. وجود تأثير ايجابي معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي أداء وإنتاجية العاملين في الإدارة محل الدراسة .

٢. وجود علاقة طردية ما بين إدراك العاملين للرضا الوظيفي وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل .

٣. وجود تباين في تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل، حيث أوضحت الدراسة أن ترتيب هذا التأثير يتدرج من الأقوى إلي الأضعف كالتالي:

---

(1) M. S. Hayrol Azril et al. , **" Can Quality Of Work Life Affect Work Performance Among Government Agriculture Extension Officer ? A Case From Malaysia "** , Journal Of Social Sciences , Vol. 06 No. 01 , 2010 , PP. 64-73 .

أ. توازن الحياة الوظيفية والشخصية .
ب. خصائص الوظيفة ونظم الاتصالات التنظيمية .
ت. العلاقات مع الزملاء .
ث. بيئة العمل المادية .
ج. الأمان الوظيفي والسلامة المهنية .
ح. نظم التعويض وارتباطها بالأداء .
خ. السياسات التنظيمية السائدة .
د. نمط الإشراف .

ثالثا: التعليق علي الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

1. تناولت الدراسات العربية التي وضعت قطاع النقل الجوي المصري قيد الدراسة ما يلي:

أ. تحديد مدي الاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة في شركة مصر للطيران.
ب. دراسة مدي إنتاجية الأصول الثابتة والأجور في شركة مصر للطيران .
ت. دراسة الوضع التنافسي لشركة مصر للطيران أمام بعض الدول العربية الاخري .
ث. دراسة بيئة العمل الداخلية في شركة مصر للطيران من حيث المشاركة في اتخاذ القرار وجماعة العمل وإتاحة الفرصة للابتكار .
ج. تقييم واقع التدريب في شركة مصر للطيران وتأثيره علي خلق ميزة تنافسية للشركة من خلال رفع مستوي الأداء الوظيفي للعاملين .
ح. تحديد مدي اهتمام ودعم الإدارة العليا في شركة مصر للطيران بالتدريب في الشركة.

٢. رغم اهتمام بعض الدراسات العربية بقطاع النقل الجوي المصري وقياس معدلات إنتاجية وزيادة قدراته التنافسية إلا أنها لم تتطرق لدراسة مدي تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية بشكل متكامل في هذا القطاع حيث قامت بدراسة بعض أبعاد هذا المفهوم مثل التدريب والمشاركة في اتخاذ القرار والفرصة في الابتكار فضلا إلي أنها لم تتطرق إلي تأثير هذه الأبعاد التي درستها علي الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع النقل الجوي المصري.

٣. اهتمت بعض الدراسات العربية بقياس تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية والتي تمثلت في ما يلي:

أ. مدة الخدمة .

ب. الفئة العمرية .

ت. المستوي التعليمي .

ث. المسمى الوظيفي .

ج. الحالة الاجتماعية .

٤. اهتمت بعض الدراسات العربية بتحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة ما بين جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي للعاملين في بعض منظمات الخدمة هذا بالإضافة إلي تحديد أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً علي الأداء.

٥. تناولت بعض الدراسات العربية تأثير ثقافة المنظمة علي تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية ولكنها لم تتعمق في دراسة هذا التأثير.

٦. اهتمت الدراسات الأجنبية بالتعرف علي تأثير متغيرات بيئة العمل الداخلية علي أداء العاملين الوظيفي وقوة واتجاه كل متغير من هذه المتغيرات.

٧. أوضحت بعض الدراسات الأجنبية أن العوامل المرتبطة بحجم المنظمة ونوع الصناعة تؤثر تأثيراً مباشراً علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية حيث

أوضحت أن المنظمات الكبيرة قد تستطيع أن تقدم جودة حياة وظيفية في بعض الجوانب أعلي من المنظمات الصغيرة .

٨. اهتمت الدراسات الأجنبية والعربية بتأثير الأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية علي الأداء الفردي وبالتالي الأداء التنظيمي وهذه الأبعاد المتمثلة فيما يلي:

أ. التدريب .
ب. الأمان الوظيفي .
ت. الفرصة في الترقي .
ث. الاتصالات التنظيمية .
ج. وضوح الدور .
ح. العدالة .
خ. الأجر .

بينما ركزت دراسات أخري علي أبعاد أخري هي:

أ. العلاقة مع الزملاء .
ب. الثقة في الرؤساء .
ت. التوازن بين الأسرة والعمل .
ث. نمط الإشراف .

٩. اهتمت بعض الدراسات الأجنبية بضرورة إدراك العاملين في المنظمة لجودة الحياة الوظيفية المطبقة في المنظمة، حيث أوضحت أن هذا الإدراك أن لم يكن محققاً فان المنظمة ستفقد التأثير الايجابي لجودة الحياة الوظيفية حتى في حال تطبيقها بالمنظمة.

١٠. أوضحت بعض الدراسات الأجنبية أهمية وحيوية دور إدارة الموارد البشرية بالمنظمة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من خلال قيام هذه الإدارة بدورها بفاعلية في الجوانب التالية:

أ. استقطاب واختيار ودمج العاملين الجدد .
ب. إيجاد نظم معلومات فاعلة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة .
ت. تحديد معايير قياس وتقييم الأداء .
ث. وضع نظم فاعلة للتعويض مرتبطة بالأداء .
ج. القيام بوضع نظم فاعلة للتدريب .
ح. الاهتمام بنظم وبرامج السلامة والصحة المهنية .

١١. أوضحت الدراسات الأجنبية البعد الحيوي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المنظمات للميزة التنافسية من خلال العمل علي ما يلي:
أ. زيادة إنتاجية ومستوي أداء العاملين .
ب. زيادة مستوي جودة المنتجات .
ت. زيادة معدل العائد علي الاستثمار .
ث. زيادة الحصة السوقية .
ج. خفض التكاليف .

١٢. اتفقت جميع الدراسات علي وجود علاقة معنوية وطردية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين، كذلك اتفقت علي وجود علاقة معنوية طردية ما بين الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم الوظيفي، كما اتفقت علي وجود علاقة معنوية طردية ما بين الأداء الوظيفي للعاملين من جهة والأداء التنظيمي وتحقيق المنظمة لميزة تنافسية سوقية من جهة أخري.

١٣. أوضحت بعض الدراسات أن إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية يختلف من منظمة إلي أخري ومن وظيفة إلي أخري ومن فترة زمنية إلي أخري ومن شخص إلي آخر.

١٤. أوضحت بعض الدراسات الأجنبية وجود علاقة متبادلة ومتكاملة ما بين الحياة الشخصية للعاملين وحياتهم الوظيفية حيث أن نجاحهم في الحياة الوظيفية يعني علي سبيل المثال زيادة أجورهم الأمر الذي ينعش حياتهم الشخصية ويجعلهم أكثر استمتاعا بالحياة وهو ما ينعكس علي أدائهم الوظيفي والعكس صحيح.

ما تم دراسته في الدراسات السابقة

١. تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في المنظمات وبالتالي الأداء التنظيمي وبالتالي الأداء السوقي لهذه المنظمات .
٢. دراسة العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين من جهة ورضا العملاء من جهة أخري .
٣. دراسة العلاقة المتبادلة ما بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية للعاملين وتأثير كلاً منهما علي الاخري .
٤. دراسة التأثير المتكامل لأبعاد جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين .
٥. تأثير العوامل الديموغرافية المتمثلة في (الفئة العمرية – المستوي الوظيفي – النوع – المستوي التعليمي)علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية .

ما سيتم دراسته في هذه الدراسة

١. دراسة أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي قطاع النقل الجوي بشكل عام لما يتميز به هذا القطاع من خصائص تتركز في اعتماده علي عنصر بشري عالي المهارات وتكنولوجيا عالية التقنية وتتعرض لمنافسة دولية تتسم بالعنف علي مستوي جودة الأداء أو مستوي الأسعار .
٢. تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مجتمع الدراسة بحيث يمثل ذلك توصيات لإدارة المنظمة في تحديد الأولويات حتى

يمكنها تحقيق اعلي فاعلية بأقل تكلفة ممكنه من تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية، الأمر الذي يساهم في خفض هيكل تكاليف شركة الطيران مما يؤدي بها إلي مواجهة المنافسة السعرية الضارية في السوق .

٣. دراسة تأثير المزيد من العوامل الديموغرافية علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية.

٤. أهمية استخدام الطرق المتعددة لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين بشقيها الكمي والوصفي بشكل متكامل، وبالتالي إمكانية الوصول إلي رؤية واضحة وكاملة لهذا التأثير .

<u>الفجوة البحثية</u>

١. تحديد مدي أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في قطاع النقل الجوي المصري، وهو المجال الذي يفترض أن يمزج ما بين عنصر بشري يتميز بمهارات وإمكانيات خاصة من جهة واستخدام تكنولوجيا متقدمة في العمل من جهة أخري .

٢. تحديد مدي تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في قطاع النقل الجوي المصري وبالتالي الأداء التنافسي للقطاع ككل، وهو القطاع الذي يتميز بضخامة تأثيره الاقتصادي والاجتماعي والسياسي علي المجتمع المصري .

٣. دراسة الأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة مصر للطيران وتأثير البيئة والثقافة العربية علي ترتيب هذه الأهمية النسبية

٤. دراسة مدي تأثير العوامل الديموغرافية المختلفة (النوع – الفئة العمرية – المستوي الوظيفي – منطقة العمل) علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وبالتالي أداء العاملين في قطاع النقل الجوي المصري .

٥. تحديد مدي تأثير إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة في قطاع النقل الجوي المصري.

جودة الحياة الوظيفية

أولا: مفاهيم أساسية في جودة الحياة الوظيفية

1. تعريف جودة الحياة الوظيفية

يعرف **Wayne F. Cascio**(١) جودة الحياة الوظيفية علي أنها: "سعادة العاملين بالتواجد المادي والعقلي بالعمل".

بينما يعرفها M. Joseph Sirgy وآخرين(٢) بشكل اشمل قليلا علي أنها: "تحقيق رضا العاملين بإشباع حاجاتهم من خلال استخدام الموارد والأنشطة ونتائج الأعمال النابعة من مشاركتهم في بيئة العمل".

ولكن يعرفها كلا من **Jean-Pierre Martel And Gilles Dupuis** (٣) بشكل أكثر اتساعا: "هي حالة التوافق التي يشعر بها الفرد ما بين عمله وأهدافه الشخصية المتغيرة، وهذه الحالة تضيق الفجوة الفاصلة ما بين الفرد وتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي ينعكس ايجابيا بشكل عام علي حياة الفرد والأداء التنظيمي وبالتالي زيادة رفاهية المجتمع".

ويراها سيد جاد الرب (٤) من منظور متكامل ومستمر واستراتيجي علي أنها: "هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تستهدف

---

(1) Wayne F. Cascio , **Managing Human Resources : Productivity , Quality Of Work Life , Profits** (07th ed. : London : McGraw-Hill International Edition , 2006), P. 24.

(2) M. Joseph Sirgy et al. , **" A New Measure Of Quality Of Work Life (QWL) Based On Need Satisfaction And Spillover Theories"**, Social Indicators Research , Vol. 55 , 2001 , P. 241.

(3) Jean-Pierre Martel And Gilles Dupuis**, "Quality Of Work Life : Theoretical And Methodological Problems , And Presentation Of A New Model And Measuring Instrument "** , Social Indicators Research , Vol. 77 , 2006 , P. 333.

(٤) سيد محمد جاد الرب، **جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية** (الإسماعيلية: المؤلف، 2008)، ص 9.

تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر علي الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها".

بينما يراها **Dong-Jin Lee** وآخرين (١) من وجهة نظر أخري تعتمد بشكل ما علي هرم الحاجات لماسلو حيث يعرفوها علي أنها: "هي رضا العاملين عن سبعة حاجات رئيسة هي:

١. حاجات الأمان الوظيفي والرعاية الصحية.
٢. الحاجات المالية والأسرية.
٣. الحاجات الاجتماعية.
٤. حاجات الاحترام.
٥. حاجات تحقيق الذات.
٦. حاجات المعرفة.
٧. الحاجات الجمالية (الإبداع)".

وأيضا يري عبد الحميد المغربي (٢) أن جودة الحياة الوظيفية يمكن التعبير عنها علي أنها أنشطة مخططة في الأجل القصير والطويل علي النحو التالي:

١. تسعي جودة حياة العمل إلي تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.

---

(1) Dong-Jin Lee et al., **"Further Validation Of Need-Based Quality-Of-Work-Life (QWL) Measure : Evidence From Marketing Practitioners"**, Applied Research Quality Life , Vol.02 , 2007 , P.273 .

(٢) عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، **"جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية"** ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يوليه 2004 ، ص 251.

٢. تمثل جودة حياة العمل عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات بالمنظمة.

٣. أن جودة حياة العمل تمثل أنشطة مخططة في الأجل القصير والطويل، كما أنها أنشطة مستمرة وتمثل جزءاً من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.

٤. يلزم مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق جودة حياة العمل ويتمثل أهمها في المشاركة والجماعية وتحقيق الرضا عن العمل والوظيفة والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة تتسم بالأمان والصحة".

من استعراض التعريفات السابقة يري الباحث انه يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية علي أنها:
(مجموعة العمليات المخططة والمتكاملة والمستمرة في الأجلين القصير والطويل والنابعة من ثقافة المنظمة والتي تستهدف تحقيق التوازن ما بين أهداف العاملين الشخصية والأهداف التنظيمية).

ثانيا: أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يري **Kelly L. Bruning**(١) أن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية تتركز أهميته في أنه في اتجاهين حيث يعمل علي إسعاد العاملين وزيادة إنتاجيتهم من جهة وزيادة إنتاج المنظمات كماً ونوعاً وخفض التكاليف من جهة أخري.

كما يري **Brian Ballou** وآخرين (1) ٢أن أهمية تطبيق مفهوم الحياة الوظيفية تكمن فيما يلي:

١. استقطاب والحفاظ علي العاملين الأكفاء ورأس المال الفكري بالمنظمة.

---

(1) Kelly L. Bruning **, "Quality Of Work-Life Issues, The Needs Of The Dual-Career Couple Employee Perceptions Of Personnel Practices: A Study Of Rural America Barometer For Human Resource Managers"**, Journal Of Organizational Culture, Communication And Conflict , Vol. 08 , (No. 01 , 2004) , P. 91.

(2) Brian Ballou and Norhan H. Godwin , **" Quality Of Work Life Have You Invested In Your Organization s Future ? "** , Strategic Finance , 2007 , P. 41.

٢. حفز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
٣. زيادة قدرة المنظمات علي خلق ميزة تنافسية لها والحفاظ عليها لمدة طويلة.
٤. زيادة الاستثمار طويل الأجل في المنظمات من خلال الاستثمار في البشر.

بينما يري **M. Joseph Sirgy** وآخرين[١] أن أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية تنبع من وجود علاقة طردية وتبادلية لأبعادها المختلفة مع جودة حياة الفرد الشخصية أي أنه كلما كانت حياة الفرد الوظيفية أكثر جودة سواء علي المستوي الكلي أو حتى علي مستوي أي بُعد من أبعادها زادت حياته الشخصية جودة فعلي سبيل المثال زيادة أجور وحوافز الفرد إنما ينعكس علي زيادة رفاهية حياته الشخصية والعكس صحيح.

كذلك وجود بيئة عمل سليمة وصحية إنما يؤدي إلي زيادة سعادته الشخصية وإقباله علي الحياة وأن الفرد السعيد والصحيح بدنيا هو الفرد المقبل علي الحياة والأكثر إنتاجية في عمله.

كما يري أيضا **Joseph Sirgy M.** وآخرين[٢] أن أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية أيضا يمكن أن ينظر لها من وجهة نظر المنظمات حيث يري أن العاملين السعداء هم الأكثر أداء وظيفي والتزام تنظيمي ورغبة في البقاء في المنظمة وولاء للمنظمة وأكثر إنتاجية وبالتالي جودة إنتاج وخفض للتكاليف.

---

(1) M. Joseph Sirgy et al. **"A Work-Life Identity Model Of Well-Being: Towards A Research Agenda Linking Quality-Of-Work-Life (QWL) Programs With Quality Of Life (QOL)"**, Applied Research Quality Life, Vol. 03 , 2008, P. 181.

(2) M. Joseph Sirgy et al. **"A New Measure Of Quality Of Work Life (QWL) Based On Need Satisfaction And Spillover Theories"**. Social Indicators Research, Vol. 55, 2001 , P. 241.

ويشير **Renee-Louise Franche** وآخرين[١] إلي أن أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن أن ينظر إليها من منظور مجتمعي حيث يري أنها تؤدي إلي خفض تكاليف المنظمات وزيادة جودة المنتجات وبالتالي زيادة رفاهية المجتمع بشكل عام.

ثالثا: أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة

1. مفهوم الخدمة

تنوعت وتعددت مفاهيم الخدمة وذلك بحسب رؤى الباحثين المختلفة، ولكنهم مع ذلك اتفقوا علي الكثير من النقاط الهامة التي توضح مفهوم الخدمة وفيما يلي بعضاً من هذه المفاهيم:

يري **Kotler**[٢] أن الخدمة "أي فعل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلي آخر، ولا ينتج عنه تملك شيء محدد وهذا المنتج غير الملموس قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي آخر".

وقد أيد هذا الرأي **Palmer**[٣] بان عرفها "بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلي طرف آخر، ولا ينتج عنها تملك شيء محدد وهذا المنتج غير الملموس قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي آخر".

بينما يراها كلا من **Dibb and Simikin**[٤] بأنها نتيجة لجهد بشري أو ميكانيكي يقدم للأفراد، وهي منتج غير ملموس بحيث لا ينتج عنها تملك شيء محدد".

---

(1) Renee-Louise Franche et al., **"Workplace-Based Return-To-Work Interventions : A Systematic Review Of The Quantitative Literature"**, Journal Of Occupational Rehabilitation , Vol. 15 , (No. 04 , December 2005).

(2) Kotler Philip , Keller Kevin Lane**, "Marketing Management 12e",** (12 ed: USA: Pearson Prentice Hall Co. 2006) , P.402.

(3) Adrian Palmer **, Principles of Services Marketing** (London; The McGraw-Hill Co. 1994), P. 01.

(4) Sally Dibb and Lyndon Simkin **, The Marketing Case Book : Cases and Concepts** (02nd ed : USA : Thomson Learning Co. 2001) , P. 280 .

بينما يراها من منظور آخر _كلا من: جماعة [١] الذي يعرف الخدمة "أنها منتجات غير ملموسة يتم إنتاجها بواسطة منظمات أعمال متخصصة أو أفراد متخصصين، بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.

وقد وافقه في رأيه هذا بازرعة [٢] حيث عرف الخدمة بأنها "أوجه نشاط عير ملموسة تهدف إلي إشباع الرغبات والاحتياجات، عندما يتم تسويقها للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال وبحيث لا تقترن هذه الخدمات ببيع منتجات أخري".

ويراها أيضا مصطفي[٣] أنها نشاط يؤدي أو يقدم لإشباع حاجة معينة للعميل أو طالب الخدمة، وسواء أديت أو قدمت مقابل مبلغ معين مثل خدمات البنوك والبريد والفنادق أو قدمت مجانا مثل خدمات المدارس ومراكز الصحة الحكومية".

2. خصائص الخدمة

قام العديد من الباحثين في مجال صناعة الخدمات ببذل جهود كبيرة وطيبة في سبيل تحديد الخصائص المميزة للخدمة، وقد أتت هذه الجهود بثمارها حيث استطاعوا تحديد هذه الخصائص والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

أ . الخدمة غير ملموسة

يري كلا من **Zeithaml and Bitner**[٤] أن الخاصية الرئيسة للخدمة هي أنها غير ملموسة حيث أن الخدمة لا يمكن إدراكها بالحواس الخمس،

---

(١) عبد الله محمود جماعة، **إدارة نظم التسويق ومهارات البيع** (القاهرة: مركز الطوبجي، 2000)، ص 50.

(٢) محمود صادق بازرعة، **إدارة التسويق** (الطبعة الرابعة، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1998)، ص 210.

(٣) احمد سيد مصطفي، **إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات** (الطبعة الرابعة، القاهرة: المؤلف، 1999)، ص28.

(4) Valerie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner **, Services Marketing : Integrating Customer Focus Across The Firm** (03rd ed . : London : McGraw-Hill Irwin Co. , 2003), P. 20.

وهذه الخاصية تؤدي إلي أنها لا يمكن تخزينها الأمر الذي يؤدي بدوره إلي صعوبة التحكم في الطلب علي الخدمة.

ويري أيضا كلا من **Gabbott and Hogg**[1] أن هذه الخاصية تعتبر الخاصية الرئيسة للخدمة وهي التي تؤثر بشكل كبير علي إدراك العميل لجودة الخدمة مضيفين أيضا أن العوامل المادية المصاحبة لتقديم الخدمة عادة ما تؤثر أيضا علي إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة".

بينما يري **Rust et al.**[2] أن هذه الخاصية المميزة للخدمة توجد بعض الصعوبات لإدارة المنظمة وأهم هذه الصعوبات التحديد الدقيق لتكلفة تقديم الخدمة وبالتالي صعوبة تسعيرها مقارنة بالسلع، كذلك صعوبة حماية الخدمة التي تقدمها المنظمة من التقليد الذي يمكن أن تقوم المنظمات المنافسة.

وقد أضاف مصطفي [3] إلي الآراء السابقة إضافة أخري حيث يقول أن هذه الخاصية تؤدي إلي اختلاف المؤثرات النفسية الخاصة بالخدمة عن تلك الخاصة بالسلعة وأهم هذه المؤثرات تتمثل فيما يلي:

- موقع تقديم الخدمة.
- مستوي تجهيزات مكان تقديم الخدمة والجو المحيط بها.
- طبيعة وأسلوب تعامل مقدم الخدمة.
- المدة المستغرقة في تقديم الخدمة.

---

(1) Mark Gabbott and Gillian Hogg **, Consumers and Services** (New York : John Wiley & Sons Co. 1998) , P.27.

(2) Roland T. Rust et al.**, Service Marketing** (USA: Harper Collins College Publisher 1996) , P.08 .

(٣) احمد سيد مصطفي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

ويري **Kotler**[١] في ذلك أن مقدم الخدمة هو أحد العناصر الهامة في إضافة شيء ملموس للخدمة وبالتالي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

ب. تلازم الإنتاج وافادة العميل

يقول **Kotler**[٢] أن الخدمة تنتج وتستهلك في ذات التوقيت وفي نفس المكان أي انه لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها سواء كان عنصراً بشرياً أوآله أي أن مقدم الخدمة هو جزء لا يتجزأ من الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه اتصال مباشر بين مقدم الخدمة ومتلقيها وبالتالي يؤثر علي جودة الخدمة ومستوي رضا العميل.

وفي ذات السياق يري انه نتيجة لتلازم إنتاج واستهلاك الخدمة فان منظمات تقديم الخدمة عادة ما تواجه موقف صعب يتمثل في زيادة الطلب في بعض الأحيان.

وفي ذلك المجال يري **Kotler** أن منظمات الخدمة تستطيع مواجهة ذلك عن طريق إتباع ما يلي:

- أن يتعلم مقدم الخدمة أن يتعامل مع الأعداد الكبيرة من العملاء في نفس الوقت.
- أن يتعلم مقدم الخدمة أن يؤدي عمله بسرعة .

وأن هذا لا يأتي إلا نتيجة للتدريب المتواصل للعاملين.

وقد وافق كلا من **Gabbott and Hogg**[٣] علي رأي **Kotler** مضيفا إليه أن هذه الخاصية تؤدي إلي صعوبة تنميط تقديم الخدمة.

---

(1) Kotler Philip , Keller Kevin Lane, op. cit. , P. 405 .
(2) Kotler Philip , Keller Kevin Lane, op. cit. , P. 405 .
(3) Mark Gabbott and Gillian Hogg , op. cit. , P. 26 .

وقد أضاف كلا من **Zeithaml and Bitner**[١] إضافة أخري في ذات الاتجاه بأن ذكر أن الخدمة تتميز بأنها تباع أولا ثم تنتج أو تقدم وانه نتيجة لخاصية تلازم الإنتاج والاستهلاك للخدمة فانه لا يمكن لها أن تقدم بشكل كبير ومتسع وفي نفس الوقت.

وعليه فانه يري أن إدراك العميل لجودة الخدمة إنما يعتمد بشكل كبير علي ما يحدث أثناء تقديم الخدمة وملاحظات العميل علي طريقة ومدة أداء الخدمة.

وقد ركز **Rust et al.**[٢] علي أهمية التدريب لمقدمي الخدمة الأمر الذي ينعكس علي أسلوب تقديم الخدمة والمدة اللازمة لتقديمها وبالتالي علي جودة الخدمة.

ت .التباين

يري كلا من **Gabbott and Hogg**[٣] أن هذه الخاصية نتيجة طبيعية لاعتماد تقديم الخدمة علي العنصر البشري وبالتالي قد تتباين عملية تقديم الخدمة من فرد إلي آخر وقد تتباين من وقت إلي آخر لذات الفرد.

كما يري **Rust et al.**[٤] انه علي منظمات تقديم الخدمة وكذلك مقدمي الخدمة بها أن يجدوا طرقا للتحكم في تباين تقديم الخدمة وأن احدي هذه الطرق هي العمل علي تنميط تقديم الخدمة من خلال التدريب كذلك العمل علي قدر المستطاع علي ميكنة تقديم الخدمة.

---

(1) Valerie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner , , op. cit. , P. 21 .
(2) Roland T. Rust et al., op. cit., P. 09 .
(3) Mark Gabbott and Gillian Hogg , op. cit. , P. 28 .
(4) Roland T. Rust et al., op. cit., P. 09 .

و يري مصطفي [١] التباين برؤية أكثر شمولا حيث يري أن هذا التباين يأتي من تباين ما يلي:

أ. مستوي الكفاءة المهنية ونمط تعامل مقدم الخدمة .

ب. مستوي وعي المستفيد بنظام الخدمة وأسلوب سلوكه .

ت. مستوي كفاية وكفاءة ونظم العمليات الفرعية بمنافذ ومواضع أداء الخدمة وأن هذا يوجد صعوبة في مراقبة الجودة في إنتاج الخدمات.

ث. الخدمة لا تخزن

يقول كلا من **Zeithaml and Bitner**[٢] أن الخدمة لها خاصية فريدة تميزها عن السلع وهي أنها لا تخزن أو أن يعاد بيعها فالمقعد الفارغ علي طائرة أقلعت لا يمكن بيعه الأمر الذي يستلزم التخطيط الجيد والتنبؤ بحجم الطلب.

ويري **Rust et al.**[٣] أن هذه الخاصية تمثل التحدي الأساسي لمنظمات تقديم الخدمة حيث عليها أن توائم بين إنتاج وتقديم الخدمة من جانب وتقلبات الطلب من جانب آخر وهو ما يعني مرونة الخدمة.

ويقول **Etzel et al.**[٤] في ذلك أن هذه الخاصية تتطلب من منظمات تقديم الخدمة الموائمة بين العرض والطلب علي الخدمة مضيفاً أن التحكم في تأثير هذه الخاصية يأتي من الترويج الجيد وتخطيط وجدولة الإنتاج وتغييرات السعر.

ج. عدم الحيازة (التملك)

يري **Kotler**[٥] أن العميل عندما يشتري سلعه ما فانه يتملكها بشكل مادي، ولكن في حالة الخدمة فان العميل لا يمكنه تملك أو حيازة أي شيء مادي.

---

[١] احمد سيد مصطفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

[2] Valerie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner, op. cit. , P. 22 .

[3] Roland T. Rust et al., op. cit., P. 10 .

[4] Michael J. Etzel et al. , **Marketing** (New York : McGraw-Hill Irwin Co. 2001), P. 298.

[5] Kotler Philip , Keller Kevin Lane, op. cit. , P. 406.

ويري أيضاً أنه نظراً لوجود هذه الخاصية فـإنه علي مقدم الخدمة أن يقوم بالتالي:

أ. بذل الجهد اللازم لحفز العميل علي تكرار التعامل مستخدماً علي سبيل المثال برامج المسافر الدائم التي تستخدمها كبري شركات الطيران في العالم.

ب. العمل عي خلق عضوية نادي أو رابطة لإعطاء العميل انطباع الملكية .

وقد سار كلا من **Gabbott and Hogg**(١) في نفس الاتجاه ذاكرين أن العميل في حالة الخدمة يحصل علي المنفعة من وراء الخدمة وليس الخدمة ذاتها.

كما يقول **Palmer**(٢) أن هذه الخاصية ترتبط بخاصيتي أن الخدمة غير ملموسة كذلك أن الخدمة لا تخزن.

ويضيف أيضا أن القصور في تملك وحيازة الخدمة يؤدي إلي أن يكون تقديم الخدمة إما بشكل مباشر أو من خلال وسيط واحد علي الأكثر.

3. المزيج التسويقي وتحقيق منظمات الخدمات للميزة التنافسية

يري كلا من **Zeithaml and Bitner**(٣) أن المزيج التسويقي التقليدي يتكون من (المنتج – التسعير – التوزيع – الترويج) أن هذا المزيج التسويقي يمكن أن يستخدم لتسويق السلع، ولكن نظرا لان الخدمات تتميز بخصائص تميزها عن السلع فان هذه العناصر عادة لا تكون كافية بالشكل المطلوب.

وقد ضربا مثالا لذلك وهو أن الخدمة تنتج وتستهلك في ذات التوقيت، هذا بالإضافة إلي أنها غير ملموسة الأمر الذي يجعل العنصر البشري هام وحيوي في التسويق للخدمات.

---

(1) Mark Gabbott and Gillian Hogg , op. cit. , P. 29 .
(2) Adrian Palmer , op. cit., P. 06 .
(3) Valerie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner , , op. cit. , P. 23 .

وقد عرفا العنصر البشري في صناعة الخدمات بأنه "جميع الأفراد الذين يلعبون دوراً في تقديم الخدمة والمؤثرون في إدراك العميل لجودة الخدمة".

وهذا يعني والرأي مازال للباحثان أن سلوك وأداء مقدم الخدمة يؤثر علي جودتها وبالتالي رضا العميل عن الخدمة المقدمة.

كما أضافا إلي جانب العنصر البشري العوامل المادية لأداء الخدمة حيث عرفاها بأنها "البيئة التي تقدم فيها الخدمة أو حيث يتلاقي كلا من مقدم الخدمة ومتلقيها "ويعني بذلك جميع العناصر المادية التي تستخدم أو تساعد في تقديم الخدمة.

وأخيراً أضاف الباحثان إلي جانب العنصر البشري والعوامل المادية عنصراً آخر ألا وهو العملية حيث عرفاها بأنها "كافة الإجراءات والأنشطة ونظم التشغيل التي تسهم في تقديم الخدمة".

وفي ذات السياق يتحدث **Rust et al.**[1] قائلين أن العنصر البشري يؤثر بشكل مباشر علي إدراك العميل لجودة الخدمة، حيث أن مقدم الخدمة الذي لديه المعرفة الكافية ويتمتع بروح ودوده ويساعد الآخرين يكون اقدر علي إرضاء العملاء.

ويضيفوا في ذلك قائلين أن إدارة الموارد البشرية تكتسب أهمية كبري في منظمات الخدمة من حيث قدرتها علي انتقاء العناصر الصالحة للعمل.

---

(1) Roland T. Rust et al., op. cit., P. 11.

وقد أيد الباحثان **Dibb and Simkin**[١] الآراء السابقة بان ذكرا أنه في حالة التسويق للخدمات فان عناصر المزيج التسويقي الأربعة يجب أن يضاف إليها العناصر التالية وحدداها فيما يلي:

أ. **العنصر البشري**: وهو جزء لا يتجزأ من عملية تقديم الخدمة ولذلك فإنهما يروا أن إجراءات اختيار وتدريب وتحفيز العاملين تكتسب أهمية خاصة في صناعة الخدمات.

ب. **العوامل المادية**: وتضم البيئة المحيطة ونظام الإضاءة والإحساس النفسي بالمكان بالإضافة إلي ديكور المكان .

ت. **العملية**:ـمثل نظام الدفع المالي وصفوف الانتظار إن وجدت .

وقد اتفق **Kotler**[٢] في رأيه مع الآراء السابقة وأضاف إليها قائلاً أنه في صناعة الخدمات وهي التي تتميز بخصائص تميزها عن السلع، فـإن الاهتمام بالتسويق الداخلي الموجه للعاملين بالمنظمة لابد وان يأخذ مكانته الهامة إلي جانب التسويق الخارجي الموجه للعملاء.

ويعني **Kotler** بالتسويق الداخلي اهتمام المنظمة بتدريب وحفز العاملين حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بشكل جيد.

وقد أضاف أيضاً إلي التسويق الخارجي والتسويق الداخلي تصنيف آخر ألا وهو التفاعل التسويقي ويعني به استخدام مقدمي الخدمة لأقصي مهاراتهم في التعامل مع العميل إلي جانب استخدامهم للتكنولوجيا في أداء الخدمة.

---

(1) Sally Dibb and Lyndon Simkin , **The Marketing Case Book : Case and Concepts** (02nd ed : USA : Thomson Learning Co. , 2001) , P.282 .

(2) Kotler Philip , Keller Kevin Lane, op. cit. , P. 407.

ويضيف **Kotler** أن منظمات الخدمات إن أرادت خلق ميزة تنافسية لها فعليها أن تهتم بثلاثة أمور هامة هي:

أ. العنصر البشري.
ب. العوامل المادية في البيئة الداخلية.
ت. عملية تقديم الخدمة.

ويري عمران [1] في أهمية العنصر البشري للمنظمات حيث يري أن العنصر البشري في كافة المنظمات يعتبر أهم عناصر الإنتاجية، وهو الذي يتوقف عليه نجاح وفشل واستمرارية وبقاء ونمو وتوقف المنظمة.

ويضيف أن العوامل الفنية والتكنولوجية ليست بذات قيمة في غياب العنصر البشري الكفء والراضي عن عمله.

وفي ذلك يري عمران أن السلوك الإنساني هو محصلة لتفاعل ثلاثة عناصر رئيسة هي:

أ. الرغبة.
ب. القدرة.
ت. الموقف.

وأن غياب احد هذه العناصر يفقد العنصر البشري فاعليته في العمل، مضيفاً أنه علي الإدارة الفاعلة أن تعمل علي فهم وتفسير وتحديد الأسباب التي تحكم السلوك البشري، الأمر الذي يمكنها من وضع الخطط ورسم السياسات والإجراءات التي تكفل توجيه هذا السلوك نحو الأهداف التنظيمية.

---

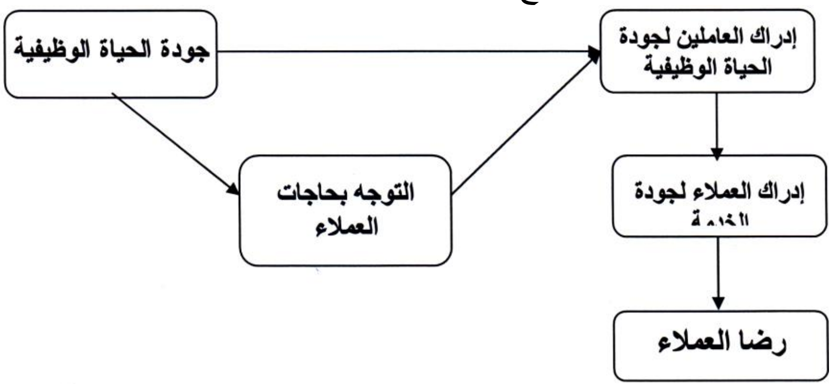
(1) كامل علي متولي عمران، **السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات** (القاهرة: دار الثقافة العربية، 1997)، ص 28.

ويؤكد ما سبق Dennis J. Scotti[1] في دراسته حيث يري أنه في مجال الخدمات الصحية يمثل العنصر البشري محور تكوين الميزة التنافسية حيث يمثل إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وسيادة التوجه بحاجات العملاء في المنظمة ركيزة أساسية لإدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة وبالتالي تحقيق رضا العملاء.

وقد قدم النموذج التالي الذي يوضح هذه العلاقات :

شكل رقم (3 - 1)

نموذج Dennis J. Scotti



المصدر:

Dennis J. Scotti , "**Links Among High-Performance Work Environment, Service Quality, and Customer satisfaction: An Extension To The Healthcare Sector"**, Journal Of Healthcare Management , Vol. 52 , Issue 02, March/April 2009, P. 109-124 .

ويضيف Angermeier Ingo[2] الي ما سبق ذكره حيث يري انه في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد يؤدي تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في

---

(1) Dennis J. Scotti , **" Links Among High-Performance Work Environment , Service Quality , and Customer satisfaction : An Extension To The Healthcare Sector "** , Journal Of Healthcare Management , Vol. 52 , Issue 02 , March/April 2009 , P. 109-124 .

(2) Angermeier Ingo et al. , **" The Impact Of Particpative Management Perceptions On Customer Service, Medical Errors Burnout, and Turnover Intentions "** , Journal Of Healthcare Management , Vol. 54 , Issue 2 , Mar/Apr 2009 , PP. 127-141 .

منظمات الخدمات إلي خفض التكاليف وزيادة الكفاءة التنظيمية وزيادة إنتاجية الأفراد وبالتالي زيادة الإنتاجية التنظيمية.

وقد أوضحت دراسته التي أجراها في عدد من اكبر مراكز الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية أن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية أدي إلي ما يلي:

أ. تحسين خدمة العملاء بنسبة 14% .

ب. خفض معدل الأخطاء الطبية بنسبة 26% .

ت. خفض معدل الإجهاد للعاملين بنسبة 79% .

ث. خفض معدل دوران العمالة بنسبة 61% .

وفي سياق موضوع الدراسة يكون من الجدير استعراض نموذج قدمه Glasser يعبر عن مكونات خدمة النقل الجوي :

شكل رقم (3 - 2)

جوهر الخدمة

الخدمات الإضافية بعد الوصول	الخدمة في مطار الوصول	الخدمة علي الطائرة	الخدمة في المطار قبل إقلاع الطائرة	الخدمات الإضافية	حجز التذاكر

إطار الخدمة

وسيلة نقل من مطار الوصول	استلام الحقائب في مطار الوصول	الدقة في المواعيد والانتظام والنظافة والأمان	إجراءات بطاقة الصعود للطائرة	وسيلة نقل إلي مطار السفر	جداول التشغيل وإمكانية الحجز بالتليفون

الخدمة الإضافية

خدمة تأجير السيارات والفنادق وتذاكر وسائل المواصلات	جودة الخدمة من خلال سرعة استلام الحقائب في المطار	جودة الخدمة من خلال راحة مقاعد الطائرة	جودة الخدمة من خلال ميكنة التذاكر والإجراءات	خدمة تأجير وحجز الفنادق وتوفير وسائل النقل إلي المطار	العلاقات مع العملاء ووكلاء السياحة

المصدر :

Dirk Glasser **, Crisis Management In The Tourism Industry** (London: Butter Worth Heinemann Publisher , 2003), P. 19.

رابعا: أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يري [1] **Laura L. Koppes** أن أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن تحديدها فيما يلي:

١. خفض معدل دوران العمالة .
٢. خفض معدل الغياب عن العمل .
٣. زيادة حفز العاملين .
٤. استقطاب المهارات العالية .
٥. الحفاظ علي العمالة الحالية بالمنظمة .
٦. زيادة معدل الإنتاجية .
٧. زيادة الأداء المالي للمنظمة .
٨. زيادة معدل رضا العاملين الأمر الذي يحقق الأهداف التنظيمية .

بينما تري **Jennifer E. Swanberg** وآخرين[٢] أن هذه الأهداف من الممكن حصرها في عدد من الأهداف التنظيمية علي النحو التالي:

١. العمل علي استقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية .
٢. الحفاظ علي العمالة الماهرة بالمنظمة .
٣. زيادة الإنتاجية بالمنظمة .
٤. خفض التكاليف التنظيمية .

---

(1) Laura L. Koppes, **"Facilitating An Organization To Embrace A Work-Life Effectiveness Culture: A Practical Approach"**, The Psychologist-Manager Journal, Vol. 11 , 2008 , P. 163.

(2) Jennifer E. Swanberg et al., **"Work Place Flexibility For Hourly Lower – Wage Employees : A Strategic Business Practice Within One National Retail Firm "** , The Psychologist – Manager Journal , Vol. 11 , 2008 , p. 05 .

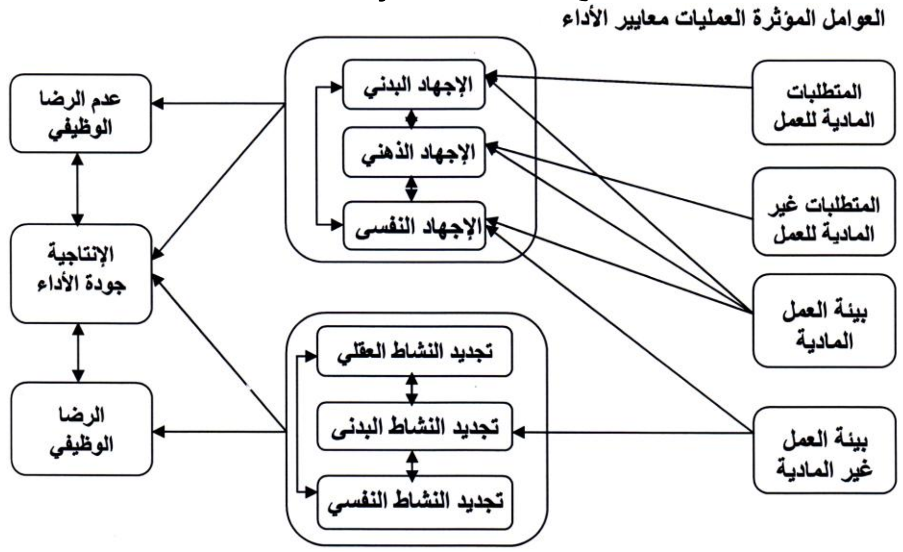
٥. زيادة رضا العملاء وبالتالي زيادة ولاء العملاء للمنظمة .

ويشير **Genaidy Ash.**[١] إلي انه من أهم أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية هو زيادة إنتاجية وأداء العاملين وبالتالي الأداء التنظيمي ككل.

وقد قدم النموذج التالي الذي يوضح هذه العلاقات:

شكل رقم (3 - 3)

نموذج Genaidy Ash et al.



المصدر:

Genaidy Ash, Karwowski Waldemar, Shoaf Christin, "**The Fundamentals Of Work System Compatibility Theory: An Integrated Approach To Optimization Of Human Performance At Work "**, Theoretical Issues In Ergonomics Science , Vol. 03 , Issue 04 , Oct 2002 , PP. 346-368 .

ويشير كلا من Steven Poelmans and Barbara Beham[١]

إلي أنه يمكن النظر إلي أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من منظور تقييمي تنافسي حيث يشير إلي أن أهم أهدافها تكمن في:

---

(1) Genaidy Ash , Karwowski Waldemar , Shoaf Christin , **" The Fundamentals Of Work System Compatibility Theory : An Integrated Approach To Optimization Of Human Performance At Work "** , Theoretical Issues In Ergonomics Science , Vol. 03, Issue 04 , Oct 2002 , PP. 346-368 .

1. زيادة جودة العلاقات بين العاملين ورؤسائهم والعاملين وزملائهم .
2. خفض معدل دوران العمالة .
3. زيادة الرضا الوظيفي .

الأمر الذي يؤدي إلي:

١. زيادة قوة الاتصالات التنظيمية الأمر الذي يؤدي إلي زيادة معدل الاستجابة للتغيرات السوقية .
٢. زيادة جودة منتجات المنظمة (سلع/خدمات).
٣. زيادة قدرة المنظمة في التحكم في هيكل تكاليفها .

الأمر الذي يؤدي إلي تقديم المنظمة لمنتجات ذات جودة عالية و/أو سعر أقل و/أو في الوقت الذي يناسب العميل.

ويري .Crede Marcus et al[٢] أن أهم أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية تكمن فيما يلي:

أ. رفع معدلات الأداء الوظيفي .
ب. خفض أو تجنب إدراك العاملين بالإحباط الوظيفي .
ت. زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين .
ث. تجنب أي سلوك تنظيمي معوق للعمل .

---

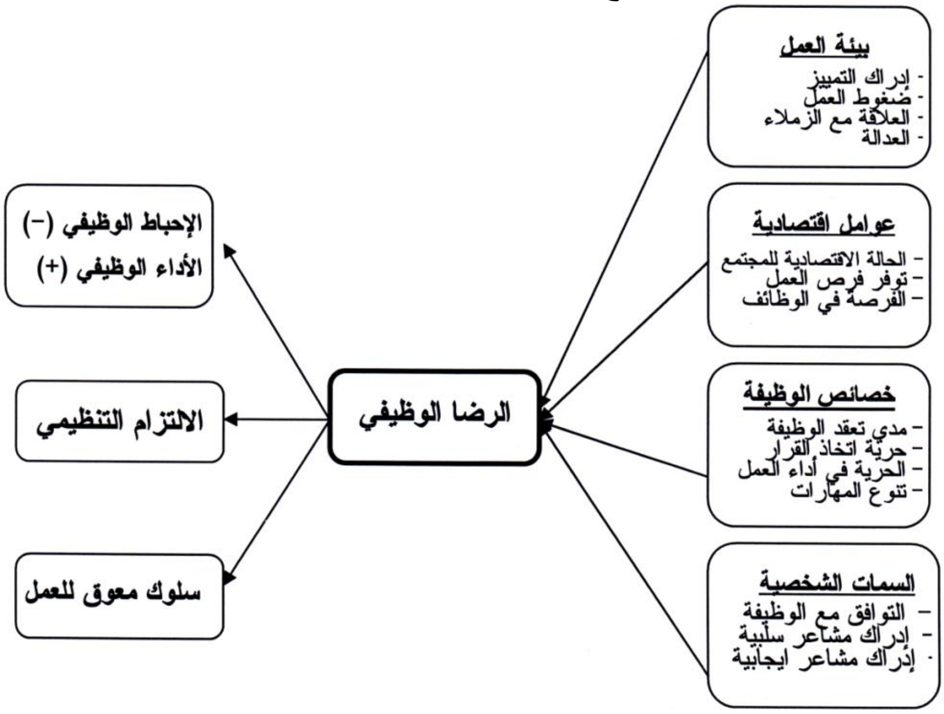
(1) Steven Poelmans and Barbara Beham, **"The Moment Of Truth : Conceptualizing Managerial Work – Life Policy Allowance Decisions"**, Journal Of Occupational And Organizational Psychology , Vol. 81, 2008 , p. 393 .

(2) Crede Marcus , Chernysheno Oleksandrs , Stark Stephen , Dalal Reeshad , Bashshur Michael, **"Job Satisfaction As Mediator : An Assessment Of Job Satisfaction s Position Within The Nomological Network"**, Journal Of Occupational & Organizational Psychology , Sep2007 , Vol.80 , No. 03 , PP.515-538 .

وقد وضح أهم هذه الأهداف ومسبباتها في النموذج التالي:

شكل رقم (3 - 4)

نموذج **Crede Marcus et al.**



المصدر:

Crede Marcus, Chernysheno Oleksandrs, Stark Stephen, Dalal Reeshad, Bashshur Michael, "**Job Satisfaction As Mediator: An Assessment Of Job Satisfactions Position Within The Nomological Network**", Journal Of Occupational & Organizational Psychology, Sep2007, Vol.80, No. 03, PP.515-538 .

وقد أكد كلا من Karash B. Booske and B. Sainfort(١) علي الرأي السابق وأضافوا عليه بان قالا أن من أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

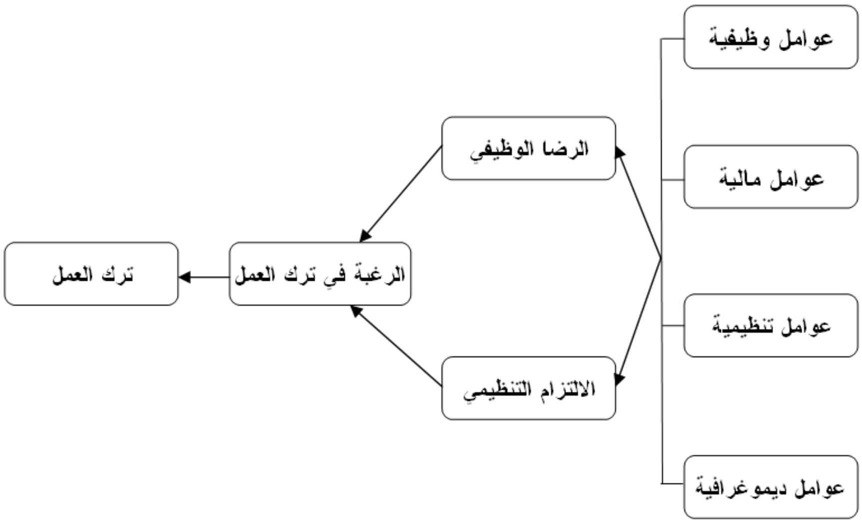
(1) Karash B. Booske , B. Sainfort , "**Job and Organizational Determinants Of Nursing Home Employee Commitments, Job Satisfaction and Intent To Turnover**", Ergonomics , Vol. 48 , No. 10 , 2005 , PP. 1260-1281 .

1. تحقيق الالتزام التنظيمي .
2. خفض معدل دوران العمالة .
3. خفض هيكل تكاليف المنظمة من خلال خفض تكاليف ترك العمل .
4. الاحتفاظ بالعمالة الماهرة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية سوقية بإنتاج منتجات عالية الجودة بسعر اقل .

وقد قدموا النموذج التالي:

شكل رقم (3 - 5)

نموذج Karsh B. Booske and B. Sainfort



المصدر:

Karash B. Booske , B. Sainfort , "**Job and Organizational Determinants Of Nursing Home Employee Commitments , Job Satisfaction and Intent To Turnover "**, Ergonomics , Vol. 48 , No. 10 , 2005 , PP. 1260-1281

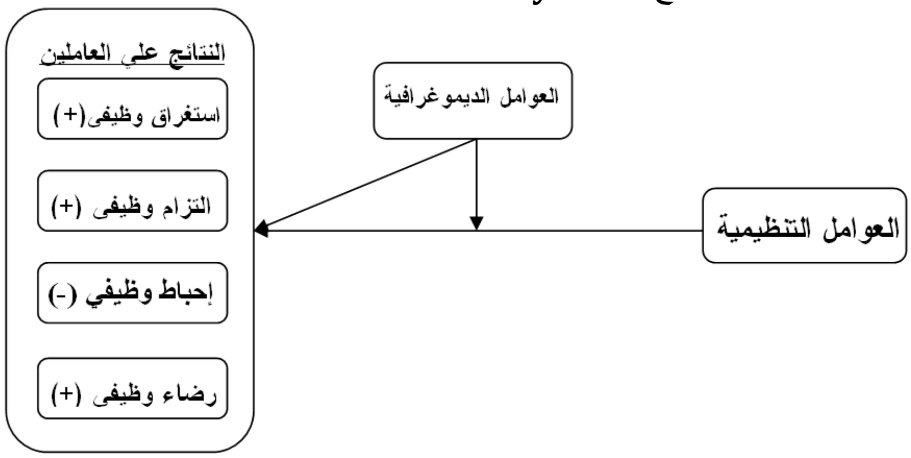
وقد حدد كل من Robert W. Kolodinsky et al.[1] أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

1. زيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين.
2. زيادة الالتزام الوظيفي للعاملين .
3. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين .
4. تجنب أو علي الأقل خفض الإحباط الوظيفي للعاملين .

وقد قدموا النموذج التالي:

شكل رقم (3 - 6)

نموذج **Robert W. Kolodinsky et al.**



المصدر :

Robert W. Kolodinsky, Robert A. Giacalone, Carole L. Jurkiewicz**, "Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal , Organizational, and Interactive Workplace Spirituality"**, Journal Of Business Ethics, Vol. 81, 2008 , PP. 465-480 .

ويري سيد جاد الرب[1] أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية بشكل متكامل يشمل كل من العاملين والمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة حيث يقول أنها:

---

(1) Robert W. Kolodinsky, Robert A. Giacalone, Carole L. Jurkiewicz**, "Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational and Interactive Workplace Spirituality"**, Journal Of Business Ethics, Vol. 81 , 2008 , PP. 465-480.

1. تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمنظمة .
2. تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة .
3. تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال .

وتؤكد Shelly Wolff[٢] الآراء السابقة حيث تري أن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلي رفع مستوي الأداء الوظيفي للعاملين وهو ما يؤدي إلي رفع مستوي أداء المنظمة ككل وتحقيق الأهداف التنظيمية المتمثلة فيما يلي:

١. زيادة الحصة السوقية .
٢. خفض هيكل التكاليف .
٣. زيادة معدل العائد علي الاستثمار .

---

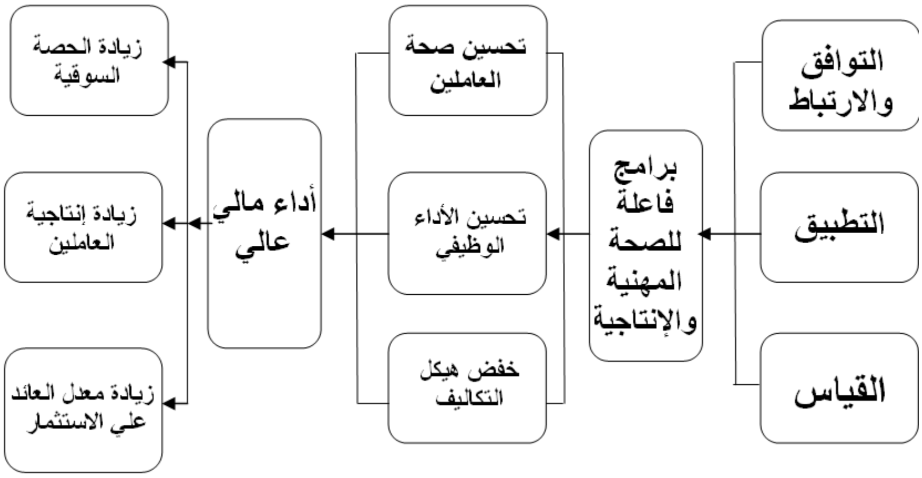
[١] سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

[2] Shelly Wolff, **"A Truly Healthy Bottom Line Improving Financial Results Through Effective Health and Productivity Programs "** , Benefits Quarterly , Vol. 24 , Issue 02 , 2008 , PP. 07-11.

وقد قدموا النموذج التالي الدال علي هذه العلاقات :

شكل رقم (3 - 7)

نموذج **Shelly Wolff**



المصدر :

Shelly Wolff, "**A Truly Healthy Bottom Line Improving Financial Results Through Effective Health and Productivity Programs"**, Benefits Quarterly , Vol. 24, Issue 02, 2008 , PP. 07-11.

خامسا: أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يري كلا من **Pan Xiaofu and Qin Qiwen**[(١)] أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية هي:

١. طبيعة الوظيفة.
٢. نمط الإشراف.
٣. الأجور.
٤. الفرصة في الترقي والتدريب.
٥. الظروف المادية للعمل.

---

(1) Pan Xiaofu and Qin Qiwen , **" An Analysis Of The Relation Between Secondary School Organizational Climate And Teacher Job Satisfaction "** , Chinese Education and Society , Vol. 40 (No. 05 , September/October 2007) , P. 65 .

ويري أيضا .Van Laar Darren and Edwards Julian A[١] أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تؤثر بصورة تأثير معنوي علي سلوك وأداء العاملين يمكن حصرها في الأبعاد التالية:

1. خصائص الوظيفة .
2. ظروف العمل المادية .
3. الحرية في العمل واتخاذ القرار .
4. العلاقة مع زملاء العمل .
5. ضغوط العمل .
6. توازن الحياة الشخصية والوظيفية .

وقد أوضحوا من خلال دراستهم التي أجروها أن إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية لا يتوقف فقط علي إطار العمل ولكن يمتد إلي حياتهم الشخصية وأن هناك تأثير متبادل ما بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

بينما يري كلا من Indira Kandasamy and Sreekumar Ancheri[٢] أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر تنظيمية وتسويقية بان حددا هذه الأبعاد في:

١. خصائص الوظيفة .
٢. توافق العامل ووظيفته .
٣. الصورة الذهنية عن المنظمة في المجتمع المحيط بها.
٤. سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

---

(1) Van Laar Darren , Edwards Julian A. , Easton Simon , **" The Work-Related Quality Of Life Scale For Healthcare Workers "** , Journal Of Advanced Nursing , Vol. 60 , No. 03, 2007 , PP. 325-333.

(2) Indira Kandasamy and Sreekumar Ancheri, **"Hotel Employee Expectations Of QWL: A Qualitative Study"**, International Journal Of Hospitality Management , Vol. 28 , 2009 , P. 328.

٥. العلاقة بين العاملين بالمنظمة .
٦. الظروف المادية للعمل .
٧. توازن الحياة الوظيفية والشخصية .
٨. نوعية العملاء المتعاملين مع المنظمة .

ويشير كلا من **Armenio Rego and Miguel Pina Cunha**(١) إلي أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية يمكن النظر إليها من منظور تنظيمي ومعنوي في آن واحد بحيث تضم :

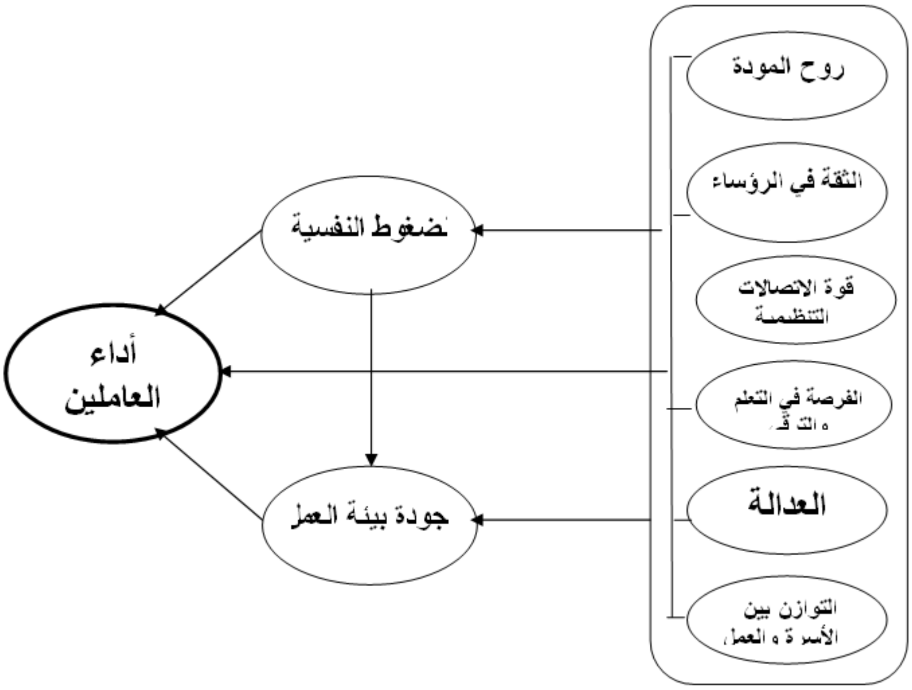
1. روح المودة السائدة داخل العمل .
2. الثقة في الرؤساء ودعمهم لمرؤوسيهم .
3. قوة وسرعة وصدق الاتصالات التنظيمية .
4. الفرصة في التعلم والترقي في المنظمة .
5. العدالة التنظيمية .
6. التوازن ما بين الحياة الوظيفية والشخصية .

(1) Armenio Rego and Miguel Pina Cunha **, " Authentizotic Climates And Employee Happiness : Pathway's To Individual Performance ? "** , Journal Of Business Research , Vol. 61 , 2008 , P. 739.

وقد قدموا النموذج التالي:

شكل رقم (3 - 8)

نموذج **Armenio Rego**



المصدر:

Armenio Rego and Miguel Pina Cunha**, "Authentizotic Climates And Employee Happiness: Pathway's To Individual Performance?"**, Journal Of Business Research , Vol. 61 , 2008 , P. 739.

ويؤيد بل ويضيف علي كل ما سبق كل من **Mathis Schults** وآخرين[١] في أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية يمكن أن تكون لها عدة أوجه منها التنظيمي والمعنوي بالإضافة إلي ثقافة المنظمة بحيث تضم ما يلي:

1. دعم الرؤساء للمرؤوسين .

---

(1) Mathis Schults et al. , **"Organizational Climate System And Psychological Climate Perceptions: A Cross-Level Study Of Climate-Satisfaction Relationships "**, Journal Of Occupational And Organizational Psychology , Vol. 79 , 2006 , P. 645.

2. وضوح الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
3. وضوح وقوة الاتصالات التنظيمية .
4. الفرصة في الاستمرارية في التدريب .
5. سيادة ثقافة فرق العمل بالمنظمة .
6. وضوح الدور .
7. العلاقات داخل العمل .
8. نظم التعويض بالمنظمة .

وكذلك يؤيدهم كل من **Tung-Chun Hung** وآخرين [١] في أن هذه الأبعاد هي:

1. خصائص الوظيفة .
2. دعم الرؤساء للمرؤوسين .
3. توازن الحياة الوظيفية والشخصية .
4. نظم التعويض والحوافز بالمنظمة .

بينما يري **Hanna Sutela**[٢] أبعاد جودة الحياة الوظيفية من زاوية أخري مختلفة عما سبق حيث يراها من منظور تنظيمي ومعنوي بالإضافة إلي اجتماعي وصحي ومجتمعي:

١. البيئة المادية للعمل .
٢. العوامل الاجتماعية والنفسية (استقلال اتخاذ القرار – العمل تحت ضغط الوقت – الفرصة في الترقي – العلاقات الاجتماعية داخل العمل).

---

(1) Tung-Chun Hung et al. , **" The Effects Of Quality Of Work Life On Commitment And Turnover Intention "** , Social Behavior And Personality , Vol. 35 , 2007 , PP. 735-750 .

(2) Hanna Sutela, **"Finnish Surveys Measuring Quality Of Work Life"**, Statistical Journal Of The United Nations ECE , Vol. 23 , 2006 , P. 57.

٣. الرعاية الصحية للعاملين .

٤. التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية .

٥. موقف سوق العمل وفرص العمل ومعدلات البطالة في المجتمع).

وتشير **Susan E. Jackson** وآخرين [٢] إلي أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية هي ستة أبعاد:

1. الفرصة في التدريب وتنمية مهارات ومعارف العاملين .
2. عدالة نظم الاستقطاب والحفز داخل المنظمة .
3. بيئة عمل مادية ونفسية سليمة وصحية .
4. ممارسات إدارية تحترم وتقدر أراء العاملين بالمنظمة .
5. تصميم وظيفي يسمح للعاملين بإبراز مهاراتهم ومعارفهم .

ويري **D. Harrison Mcknight et al.**[٣] أبعاد جودة الحياة الوظيفية بشكل اشمل حيث قسم أبعاد جودة الحياة الوظيفية إلي قسمين رئيسيين هما خصائص الوظيفة (الاستقلالية – التغذية العكسية – تنوع المهارات – معني الوظيفة – صراع الدور) وخصائص بيئة العمل (الثقة في الإدارة – تداول المعلومات – العدالة – الأمان الوظيفي).

---

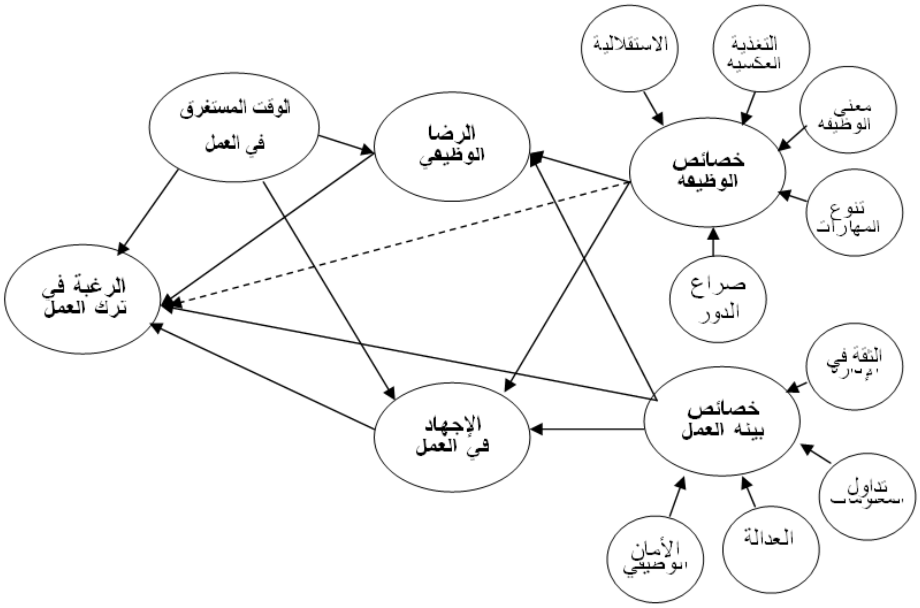
(2) Susan E. Jackson et al. , **Managing Human Resources** (USA: South Western, Cengage Learning , 2009) , P. 10.

(3) D. Harrison Mcknight , Brandis Phillips , Bill C. Hardgrave , **" Which Reduces It Turnover Intention The Most : Workplace Characteristics Or Job Characteristics "** , Information & Management , Vol. 46 , 2009 , PP. 167-174 .

وقد قدموا النموذج التالي:

شكل رقم (3 - 9)

نموذج D. Harrison Mcknight et al.



المصدر:

D. Harrison Mcknight, Brandis Phillips, Bill C. Hardgrave, "**Which Reduces It Turnover Intention The Most: Workplace Characteristics Or Job Characteristics"**, Information & Management , Vol. 46 , 2009 , PP. 167-174 .

ويري **Seonghee Cho et al.** (١) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية يمكن إجمالها في الأبعاد التالية:

١. التدريب.
٢. عدالة وإحكام نظم التعويض وربط الحوافز بالأداء.
٣. إدراك الفرد بأهمية وقيمة وظيفته .

(1) Seonghee Cho , Robert H. Woods , Soocheong Jang , Mehmet Erdem , **" Measuring The Impact Of Human Resource Management Practices On Hospitality Firm s Performances "** , Hospitality Management , Vol. 25 , 2006 , PP. 262-277.

وأشار في ذلك إلي أهمية وحيوية دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بإدارة وتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

كما يشير كلا من **Brad Harrington and Jamie J. Ladge**[١] إلي أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة والحديثة أصبحت تتمتع بالمرونة المطلوبة لمواكبة التغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة بالإضافة إلي التعامل مع الاختلافات الموجودة في قوة العمل حيث تطورت هذه الأبعاد لتكون :

1. برامج إدماج العاملين في المنظمة والتغلب علي الاختلافات بينهم .
2. ظروف العمل المادية وبرامج الرعاية الطبية .
3. سياسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط والتدريب وتنمية قدرات العاملين.
4. دعم الإدارة للعاملين في حل مشاكلهم الوظيفية .
5. إيجاد توازن ما بين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين .
6. نظم التعويض والحوافز .
7. مساعدة العاملين علي مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال التنافسية بالعمل علي تبني سياسات التحسين المستمر .

ويري كل من **Jon L. Pierce** وآخرين[٢] أبعاد جودة الحياة الوظيفية من زاوية مغايرة عن كل ما سبق حيث يروها في ثلاثة أبعاد أساسية تعكس قوة تأثير التكنولوجيا الحديثة في بيئة الأعمال:

---

(1) Brad Harrington and Jamie J. Ladge, **"Work-Life Integration : Present Dynamics And Future Directions For Organizations "** , Organizational Dynamics , Vol. 38 (No. 02 , 2009) , P. 148.

(2) Jon L. Pierce , "**Work Environment Structure And Psychological Ownership: The Mediating Effects Of Control "**, The Journal Of Social Psychology , Vol. 144 , 2004 , P. 507 .

1. التكنولوجيا:

وتمثل مدي استخدام المنظمة للتكنولوجيا الحديثة سواء في عملياتها أو الاتصالات التنظيمية بالإضافة إلي خصائص وظائف المنظمة .

2. الاستقلالية فى العمل :

وتعني تصميم وظائف المنظمة ومدي الاستقلالية في أدائها والجدولة الزمنية للعمل والإجراءات .

3. المشاركة في اتخاذ القرار :

وتعني مدي تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

ويؤيد هذا الرأي Sumukadas Narender [1] أن من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية هو بعد المشاركة في اتخاذ القرار الإداري حيث يروا أنه يوجد مستويان لمشاركة العاملين هما:

المستوي الأول: ويمثل الحد الأدنى للمشاركة ويعني وجود اتحادات ونقابة ترعي مصالح العاملين .

المستوي الثاني: ويمثل الحد الأعلى للمشاركة ويعني وجود آلية لقبول اقتراحات العاملين ومشاركتهم في حل المشكلات المتعلقة بالعمل وتصميم العمل .

هذا بالإضافة إلي أهمية وجود نظم تعويض عادله تربط الأداء بالأجر سواء علي المستوي الفردي أو الجماعي وكذلك المشاركة في الأرباح.

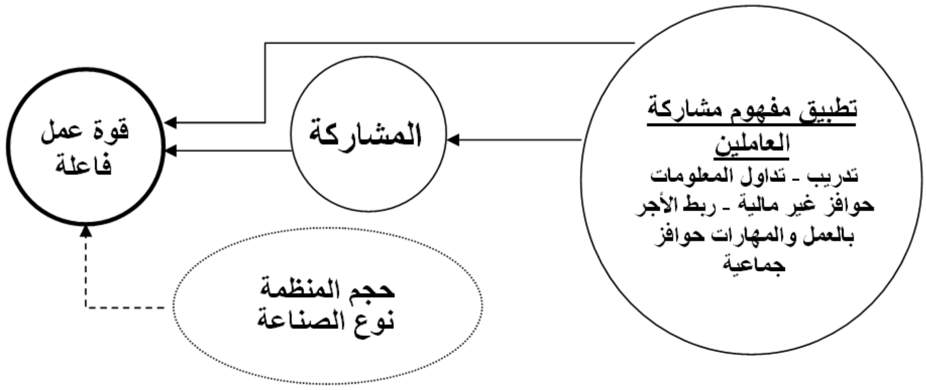
وقد قدموا النموذج التالي الذي يوضح أهمية هذا البعد:

شكل رقم (3 - 10)

---

(1) Sumukadas Narendar , Sawhney Rajeeva , "**Workforce Agility Through Employee Involvement "**, IIE Transactions , Vol. 36 , Issue 10 , Oct 2004 , PP. 1011-1021 .

نموذج **Sumukadas Narender**



المصدر :

Sumukadas Narendar, Sawhney Rajeeva, "**Workforce Agility Through Employee Involvement**", IIE Transactions , Vol. 36 , Issue 10 , Oct 2004 , PP. 1011-1021 .

ويضيف **Erik Willard**(١) إلي ما سبق بالنسبة لبعد المشاركة إضافة جديرة بالتناول وهي ضرورة أن تشمل المشاركة في اتخاذ القرار الإداري كل من تحمل المخاطرة والمبادرة وإتاحة الابتكار لدي العاملين حيث يؤثر ذلك علي أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم وبالتالي الأداء والإنتاجية التنظيمية.

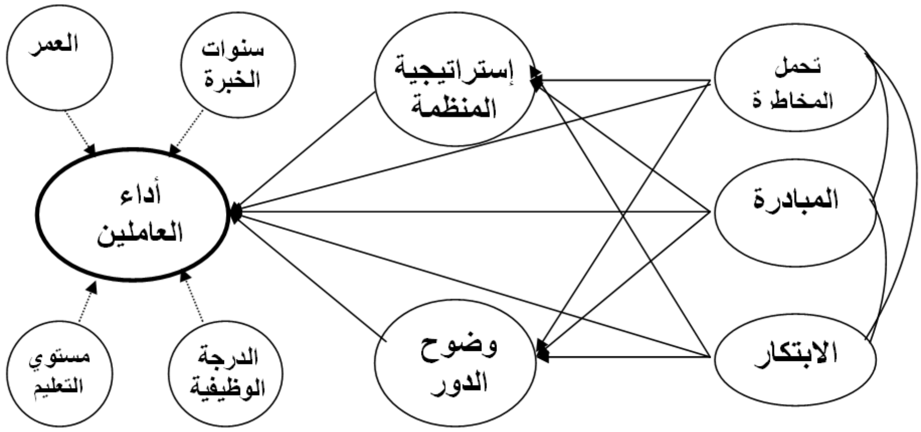
هذا بالإضافة إلي أهمية أبعاد إستراتيجية المنظمة ووضوح الدور وتطبيق مفهوم فرق العمل.

(1) Erik Willard Monsen, **"Employees Do Matter : Autonomy , Teamwork and Corporate Entre Preneurial Culture"**, Proquest Information and Learning Company , UMI No. 3178339 .

وقد قدموا النموذج التالي الذي يوضح ما يروه :

شكل رقم (3 - 11)

نموذج **Erik Willard**



المصدر :

Erik Willard Monsen, "**Employees Do Matter: Autonomy, Teamwork and Corporate Entre Preneurial Culture"**, Proquest Information and Learning Company , UMI No. 3178339 .

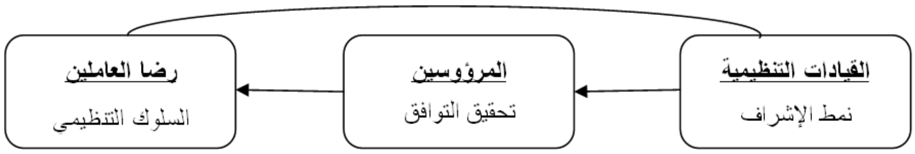
ويري **Van Dick Rolf et al.**[1] من خلال دراسته إلي أهمية نمط الإشراف كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية حيث أكدت الدراسة التي أجروها انه توجد علاقة معنوية وقوية ما بين نمط الإشراف ورضا العاملين وبالتالي سلوك وأداء العاملين وقد أوضح لقيادات المنظمات المختلفة إلي انه في حالة ارتفاع معدل دوران العمالة في المنظمة فانه لا يجب النظر فقط إلي العاملين وبيئة العمل بشكل عام ولكن يجب النظر أيضا إلي مشرفيهم إذا كانوا قادرين علي توجيه وقيادة هؤلاء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلالهم.

(1) Van Dick Rolf et al., **"Relationships Between Leader and Follower Organizational and Implications For Follower Attitudes An Behavior "** , Journal Of Occupational & Organizational Psychology , Vol 80 , Issue 01 , Mar 2007 , PP. 133-150 .

وقد قدموا في هذا الإطار النموذج التالي:

شكل رقم (3 - 12)

نموذج Van Dick Rolf et al.



المصدر :

Van Dick Rolf et al., "**Relationships Between Leader and Follower Organizational and Implications For Follower Attitudes An Behavior"**, Journal Of Occupational & Organizational Psychology, Vol 80, Issue 01 , Mar 2007, PP. 133-150 .

ويري الكتبي [١] أن الحوافز المادية أو السلطة الرسمية لا يمكن أن يقوما علي تنمية علاقات إنسانية ايجابية داخل المنظمة، ولكن يجب علي المدير أن يعمل علي خلق اتجاهات ايجابية بين العاملين، وانه يمكن للمدير في هذا السياق أن يستخدم بعض الأساليب مثل العدالة في معاملة المرؤوسين ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار الإداري، والاعتدال في تفويض السلطة وتركيز المدير علي نقاط القوة لدي المرؤوسين بدلا من التركيز علي نقاط الضعف، هذا بالإضافة إلي انتهاج النمط الديمقراطي في القيادة.

ويري *Dianna L. Stone et al.*[٢] أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية متعددة ولكن يأتي أهم هذه الأبعاد ليتركز في نظام فاعل ومحكم للمعلومات الإدارية والاتصالات التنظيمية الرأسية والأفقية يسمح بتداول المعلومات بين جميع العاملين بالمنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والانترانت وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة كذلك العمل علي توافق الأهداف

---

(١) محسن علي الكتبي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** (الإسماعيلية: المؤلف، 2008)، ص 191.

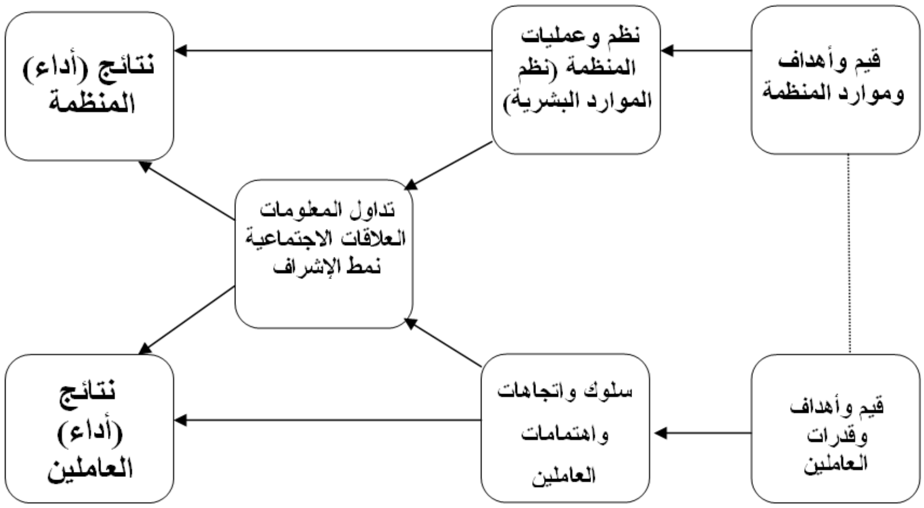
(2) Dianna L. Stone , Eugene F. Stone-Romero , Kimberly Lukaszewski , "**Factors Affecting The Acceptance and Affectiveness Of Electronic Human Resource Systems "**, Human Resource Management Review , Vol. 16 , 2006 , PP. 229-244.

الشخصية للعاملين والأهداف التنظيمية وهو الأمر الذي يؤدي إلي زيادة إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية الأمر الذي يؤدي إلي رفع مستوي أدائهم وبالتالي الأداء التنظيمي .

وقد قدموا النموذج التالي:

شكل رقم (3 - 13)

نموذج **Dianna L. Stone et al.**



المصدر :

Dianna L. Stone, Eugene F. Stone-Romero, Kimberly Lukaszewski, "**Factors Affecting The Acceptance and Affectiveness Of Electronic Human Resource Systems"**, Human Resource Management Review, Vol. 16 , 2006 , PP. 229-244 .

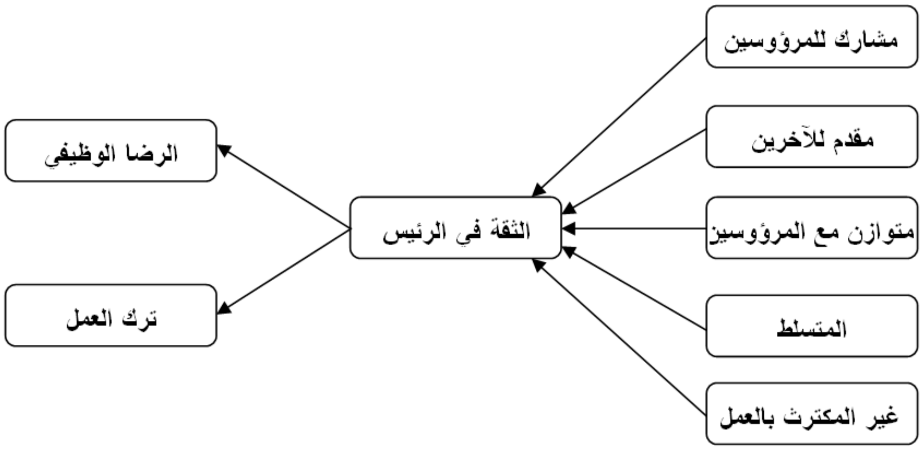
وقد ركز كل من **Wai Chan et al.**(١) من خلال دراستهم علي البعد الخاص بنمط الإشراف بان أكدوا أن خصائص وسمات الرئيس لها تأثير معنوي علي سلوك وأداء المرؤوسين الأمر الذي قد يؤدي إما إلي البقاء في المنظمة أو ترك المنظمة.

(1) Ka Wai Chan , Xu Huang , Peng Man Ng , **" Manager s Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes : The Mediating Role Of Trust "** , Asia Pacific Journal Management , Vol 25 , 2008 , PP. 277-295 .

قد قدموا في هذا الإطار النموذج التالي:

شكل رقم (3 – 14)

نموذج Ka Wai Chan et al.



المصدر:

Ka Wai Chan, Xu Huang, Peng Man Ng, "**Managers Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes: The Mediating Role Of Trust** ", Asia Pacific Journal Management , Vol. 25 , 2008 , PP. 277-295 .

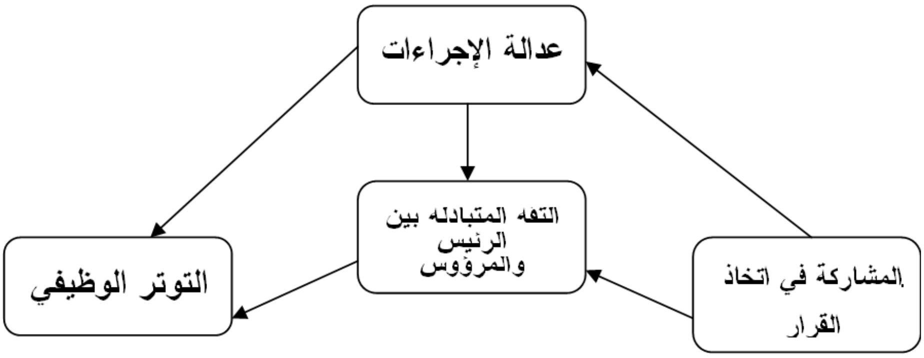
بينما يري كلا من **Chang M. Lau and Sharon L. C. Tan**[١] أهمية بعد العدالة داخل المنظمة حيث يري أن افتقاد المنظمة لبعد العدالة يؤدي إلي عدم إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وبالتالي زيادة مستوي التوتر الوظيفي بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين ورؤسائهم وإنه رغم أهمية بعد المشاركة في اتخاذ القرار الإداري والثقة المتبادلة ما بين الرئيس والمرؤوس إلا أن بعد العدالة التنظيمية له تأثيره الواضح علي سلوك وأداء العاملين في المنظمة الأمر الذي يؤثر علي الأداء التنظيمي.

(1) Chang M. Lau , Sharon L. C. Tan , **" The Effects Of Procedural Fairness and Interpersonal Trust On Job Tension In Budgeting "** , Management Accounting Research No. 17 , 2006 , P. 171 .

وقد قدموا في هذا الإطار النموذج التالي :

شكل رقم (3 - 15)

نموذج **Chong M. Lau and Sharon L. C. Tan**



المصدر :

Chang M. Lau , Sharon L.C. Tan, "**The Effects Of Procedural Fairness and Interpersonal Trust On Job Tension In Budgeting"**, Management Accounting Research No. 17 , 2006 , P. 171.

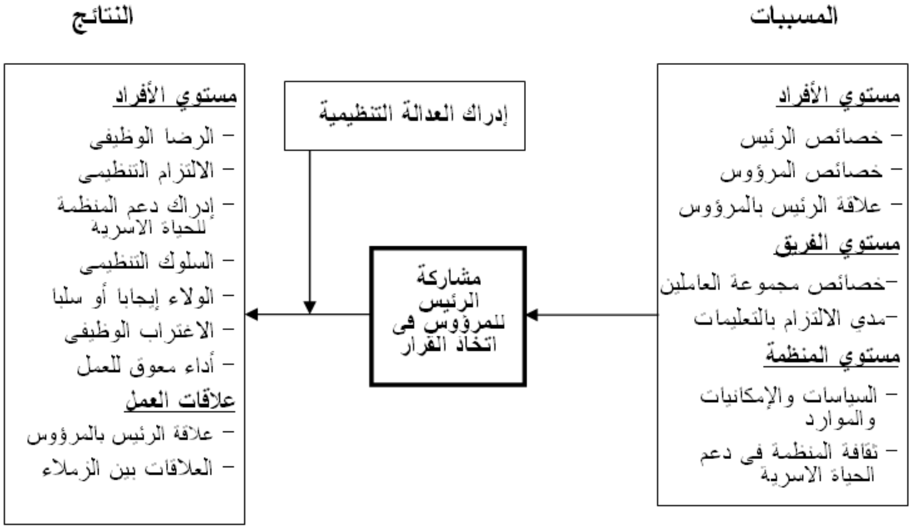
قد أكدت الدراسة التي أجراها كلا من **Poelmrns Steven and Beham Barbara**[1] ما جاء في دراسة **Chong M. Lau and Sharon L. C. Tan** في شأن أهمية العدالة التنظيمية حيث يري كلا منهما أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاغتراب الوظيفي بالإضافة إلي تأثيره علي علاقات العمل المختلفة وبالتالي علي الأداء الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي .

(1) Poelmrns Steven , Beham Barbara **, " The Moment Of Truth : Conceptualizing Managerial Work-Life Policy Allowance Decisions "** , Journal Of Occupational & Organizational Psychology , Vol. 81 , Issue 03 , Sep 2008 , PP. 393-410 .

وقد قدما النموذج التالي:

شكل رقم (3 - 16)

نموذج **Poelmrns Steven and Beham Barbara**



المصدر:

Poelmrns Steven , Beham Barbara**, "The Moment Of Truth: Conceptualizing Managerial Work-Life Policy Allowance Decisions"**, Journal Of Occupational & Organizational Psychology , Vol. 81 , Issue 03 , Sep 2008 , PP. 393-410.

ويري الكندري [1] في إطار تأكيد أهمية بعد العدالة التنظيمية علي أداء العاملين والأداء التنظيمي بان أكد وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية علي أداء العاملين بالإضافة إلي الالتزام الوظيفي ويري أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أنواع :

أ. العدالة التوزيعية: مستوي الأجور والحوافز وفرص الترقي .

ب. العدالة الإجرائية: المشاركة في اتخاذ القرار الإداري .

ت. عدالة التعامل: نمط الإشراف وطريقة التعامل ما بين الرئيس والمرؤوس.

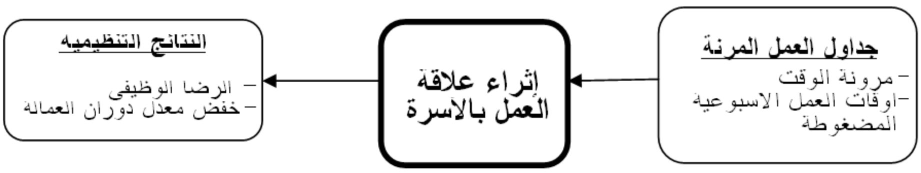
---

[1] عبدالله احمد محمد عباس الكندري، "**اثر العدالة التنظيمية علي فاعلية الأداء الوظيفي–بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003 .

وأن جودة الأداء الوظيفي عادة ما تتأثر تأثيرا معنويا وطرديا بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية .

ويري **Laurel A. Mcnall et al.**[1] أن بعد جداول العمل المرنة يعد من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية وخاصة للسيدات المتزوجات ولهن أولاد حيث أن مرونة أوقات العمل وأوقات العمل المضغوطة تؤدي إلي إحداث توازن ما بين الأسرة والعمل وبالتالي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وبالتالي زيادة معدل الأداء الوظيفي وقد قدموا النموذج التالي:

شكل رقم (3 - 17)
نموذج Laurel A. Mcnall et al.



المصدر :

Laurel A. Mcnall, Aline D. Masuda , Jessica M. Nicklin, "**Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role Of Work-To-Family Enrichment"**, The Journal Of Psychology, Vol. 144 , Issue 01 , 2010 , PP. 61-81 .

---

(1) Laurel A. Mcnall, Aline D. Masuda, Jessica M. Nicklin, **"Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction and Turnover Intentions : The Mediating Role Of Work –To-Family Enrichment"**, The Journal Of Psychology, Vol. 144 , Issue 01 , 2010 , PP. 61-81 .

سادسا: قياس جودة الحياة الوظيفية

يري **Vicente Royuela** وآخرين [١] انه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في أي منظمة بمقاييس كمية من خلال قياس الإنتاجية داخل المنظمة بالمقاييس التالية:

١. متوسط إنتاجية الفرد في الساعة .
٢. القيمة المضافة للعامل في الساعة .
٣. متوسط الإنتاج السنوي للفرد .
٤. متوسط الإنتاج السنوي للمنظمة مقارنة بالمنافسين .
٥. متوسط الإنتاج السنوي للمنظمة مقارنة بالصناعة .

كما ذهبت في نفس الاتجاه **Verna M. Fitzsimmons**[٢] وهو اتجاه قياس جودة الحياة الوظيفية في أي منظمة من خلال إنتاجيتها وأن هذه الإنتاجية إنما تتأثر بشكل مباشر بالحوافز المالية علي المستوي الفردي حيث تري أن الحوافز المالية وأن كانت لها تأثير ايجابي علي الإنتاجية الكلية للمنظمة إلا أن الحوافز المالية الفردية ذات تأثير ايجابي اقوي علي إنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة ككل لذلك فإنها تري انه من الجدي قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال قياس الإنتاجية علي المستوي الفردي وتأكيد النتائج المستخرجة من خلال قياس علي مستوي المنظمة.

---

(1) Vicente Royuela et al. **" The Institutional Vs. The Academic Definition Of The Quality Of Work Life . What Is The Focus Of The European Commission ? "** , Social Indicator Research , Vol. 86 , 2008 , P. 401.

(2) Verna M. Fitzsimmons , **" The Relationship Of Performance Incentives To Productivity And Quality Of Work Life "** , UMI NBR : 3062603 , 2002 .

ولكن تري **Mona Larsen**[1] أن قياس جودة الحياة الوظيفية في أي منظمة إنما يمكن أن يتم من خلال مقياس كمي آخر وهو نسبة العاملين كبار السن الذين يخططون للتقاعد اختياريا.

حيث تري أن العاملين كبار السن عادة ما تتركز فيهم الخبرات الفنية والإدارية اللازمة لعمل المنظمات وأن اتجاههم للتقاعد الاختياري إنما يمثل خسارة المنظمة لتلك الخبرات المتراكمة بالإضافة إلي التكاليف المالية المرتبطة بهذا التقاعد الاختياري مثل مكافآت نهاية الخدمة وعلي هذا فإنها تري انه توجد علاقة عكسية ما بين جودة الحياة الوظيفية في المنظمة ورغبة العاملين كبار السن في التقاعد الاختياري، وانه علي الإدارة العناية بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المؤثرة أكثر من غيرها علي كبار السن من العاملين والتي تتمثل في إتاحة الفرصة لهم في استخدام مهاراتهم في العمل وتحديد عدد ساعات العمل وخفض ضغوط العمل التي يمكن أن يتعرضوا لها .

ويشير **Dong-Jin Lee et al.**[2] إلي أن قياس جودة الحياة الوظيفية من الممكن أن يتم وصفيا داخل أي منظمة من خلال قياس الثلاث جوانب التالية:

1. الرضا الوظيفي .
2. الالتزام التنظيمي .
3. سيادة روح الفريق .

وانه علي إدارة الموارد البشرية في أي منظمة إن أرادت زيادة إدراك العاملين بها لجودة الحياة الوظيفية بالمنظمة أن تعمل علي إشباع ما يلي:

---

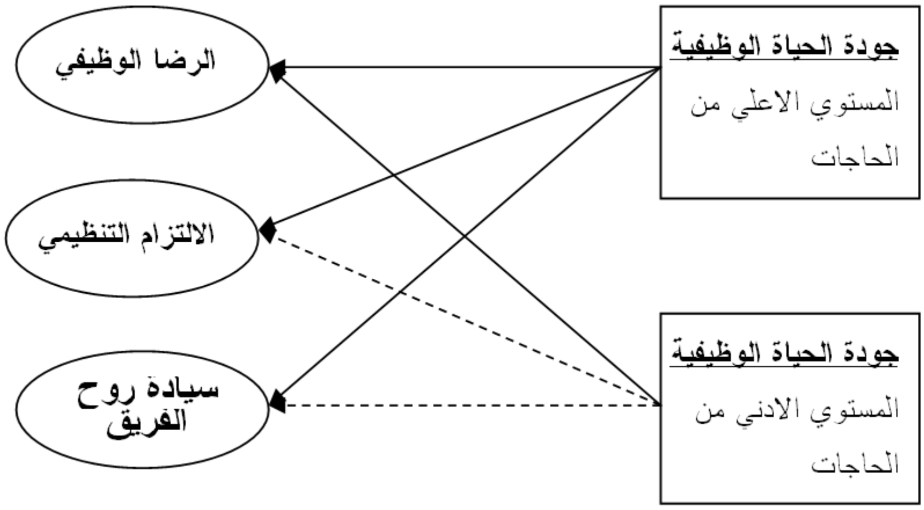
(1) Mona Larsen , **" Does Quality Of Work Life Affect Men And Women s Retirement Planning Differently ? "** , Applied Research Quality Life , Vol. 03 , 2008 , P. 23.

(2) Dong-Jin Lee et al. , **" Further Validation Of A Need-Based Quality-Of-Work-Life (QWL) Measure : Evidence From Marketing Practitioners "** , Applied Research Quality Life , Vol. 02 , 2007 , P. 273.

1. إشباع الحاجات الأساسية للعاملين المتمثلة في (الرعاية الصحية والسلامة المهنية وتوازن الحياة الشخصية والوظيفية).
2. إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات الاحترام وتأكيد الذات .

وقد قدموا النموذج التالي :

شكل رقم (3 - 18)
نموذج **Dong-Jin Lee et al.**



المصدر :

Dong-Jin Lee et al., "**Further Validation Of A Need-Based Quality-Of-Work-Life (QWL)Measure: Evidence From Marketing Practitioners**", Applied Research Quality Life, Vol. 02 , 2007, P. 273 .

ويسير في اتجاه مشابه كل من **Raduan Cherose** وآخرين[١] حيث يرون أن قياس جودة الحياة الوظيفية وصفيا إنما يتم من خلال قياس رضا العاملين عن نجاحهم في العمل وحبهم ورضائهم واحترامهم لمهنتهم بالإضافة لإتاحة الفرصة لهم للموازنة بين حياتهم الشخصية والوظيفية.

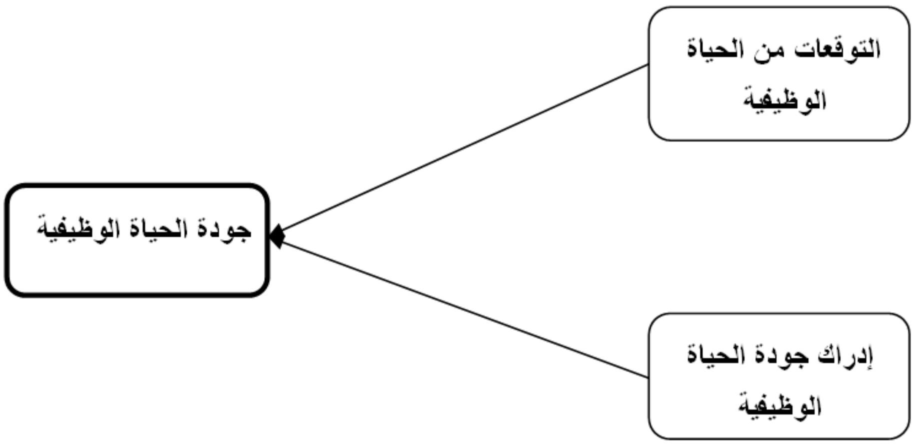
([1]) Raduan Che Rose et al. , **" Quality Of Work Life : Implications Of Career Dimensions "** , Journal Of Social Sciences , Vol. 02 , 2006 , P. 61 .

وتري كلا من **Indira Kndasamy and Ancheri Sreekumar**[1] أن قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمات يجب إن يتم من خلال قياس جودة الخدمات المقدمة من هذه المنظمات وقد قدمت نموذج لهذا القياس أطلقت عليه **WRKLFQUAL""** **QUALITY OF WORK LIFE MODEL** واعتبرا أن العاملين هم العملاء الداخليين للمنظمة و انه كما تسعي المنظمة بشتى الطرق إلي رضاء العملاء فانه يجب عليها أن تسعي أيضا بشتى الطرق إلي تحقيق رضا العاملين وانه يمكن قياس رضا العاملين بمقياس مشابه لمقياس رضا العملاء والمسمي "**SERVQUAL**" .

وقد قدم الباحثان النموذج التالي:

شكل رقم (3 - 19)

نموذج **Indira Kandasamy and Ancheri Sreekumar**



المصدر :

Indira Kandasamy and Ancheri Sreekumar, "**WRKLFQUAL: A Tool For Measuring Quality Of Work Life"**, Research And Practice In Human Resource Management , Vol 17 , 2009 , P. 59 .

---

(1) Indira Kandasamy and Ancheri Sreekumar , **" WRKLFQUAL : A Tool For Measuring Quality Of Work Life "** , Research And Practice In Human Resource Management , Vol 17 , 2009 , P. 59 .

ويسير كلا من **Daniel H. Simon and Jed Devaro**[١] في ذات الاتجاه الخاص بمنظمات الخدمات حيث أشارا إلي أن جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الخدمية إنما يمكن قياسها من مدي رضا الع املين عن جودة الخدمات التي تقدمها منظمتهم لهم وأن رضاءهم عن هذه الخدمات إنما يحدده سقف توقعاتهم، وذلك أنهم يصبحون راضون وظيفيا عندما تفوق جودة هذه الخدمات المقدمة لهم أو تساوي توقعاتهم ويصبحون غير راضون عندما تقل جودة هذه الخدمات عما يتوقعونه من جودة الحياة الوظيفية.

كذلك يري **Lise M. Saari**[٢] انه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال قياس المؤشرات التالية:

ب. مقدار التعاون وتكوين فرق العمل .

ت. الحصة السوقية للمنظمة .

ث. معدل العائد علي الاستثمار .

هذا بالإضافة إلي قياس الرضا الوظيفي ومعدلات التغيب عن العمل ومعدل دوران العمالة.

وفي مجال رأس المال الفكري يري **Mark H.Conklin**[٣] أن قياس جودة الحياة الوظيفية بين أساتذة الجامعات والباحثين يجب أن يكون وصفيا وعلي أساس الجانب النفسي ورضا هؤلاء الأساتذة والباحثين عن إتاحة مراكزهم البحثية

---

(1) Daniel H. Simon and Jed Devaro, **"Do The Best Companies To Work For Provide Better Customer Satisfaction?"**, Management And Decision Economics, Vol. 27, 2006 , P. 667.

(2) Lise M. Saari , Timothy A. Judge **, " Employee Attitudes and Job Satisfaction "** , Human Resource Management , Vol. 43 , No 43 , 2004 , PP. 395-407 .

(3) Mark H. Conklin**, "An Examination Of Pharmacy Faculty Quality Of Work Life : Work Satisfaction, Turnover Intentions, And Self-Efficiency"**, UMI NBR : 1452379, 2008.

الفرصة العادلة لهم في التدريب والتعلم وإجراء البحوث العلمية والدعم العلمي بالإضافة إلي تجنب العمل تحت ضغط الوقت.

وتؤيد هذا الأسلوب في القياس الوصفي **Vicki J. Rosser**(١) حيث تري أنه من الخطأ قياس جودة الحياة الوظيفية بين أساتذة الجامعة والباحثين علي أساس كمي وانه يجب أن يتم القياس علي أساس وصفي وهو التعرف علي رضا هؤلاء الأساتذة عن ما يلي:

1. تطور التخصص

بمعني مدي إتاحة الفرصة للأساتذة في تنمية مهاراتهم وقدراتهم البحثية من خلال الدعم العلمي والمالي.

2. الدعم الإداري

بمعني مدي دعم مراكزهم البحثية لهم إداريا .

٣. الدعم الفني والتكنولوجي

بمعني الدعم التكنولوجي اللازم لإجراء البحوث العلمية وليس فقط وجود هذا الدعم ولكن التحديث المستمر لهذه التكنولوجيا.

وتري **Liz Thach**(٢) أن قياس جودة الحياة الوظيفية يمكن أن يعتمد علي قياس جودة أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث أن كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمة في مجال استقطاب العاملين وتدوير الوظائف والتدريب والحفز وإعادة تصميم وتحليل الوظائف وإيجاد نظم اتصالات تنظيمية

(1) Vicki J. Rosser , **" Measuring The Change In Faculty Perceptions Over Time : An Examination Of Their Work Life And Satisfaction "** , Research In Higher Education , Vol. 46 , (No. 01 , 2005) , P. 81.

(2) Liz Thach and Roland E. Kindwell, **"HR Practices In US And Australian Family Wineries : Cultural Contrasts And Performance Impact"**, International Enterprise Management Journal , Vol. 05 , 2009 , P. 219 .

فاعلة والاختيار السليم للقيادات إنما ينعكس ايجابياً ع لي أداء العاملين وبالتالي علي أداء المنظمة.

ويجمل سيد جاد الرب[١] معايير قياس جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

1. معدلات حوادث العمل.
2. معدلات الشكاوي.
3. معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.
4. معدلات الغياب والتغيب.
5. معدلات دوران العمالة.
6. معدلات الجزاءات.
7. معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال:
   أ. معدل العائد علي رأس المال المستثمر.
   ب. معدل العائد علي الأصول.
   ت. معدل العائد علي حق الملكية.
   ث. معدل نمو المبيعات.
   ج. السعر السوقي للسهم.
   ح. معدلات الدوران.
8. معدلات نمو إنتاجية العاملين والإنتاجية الكلية للمنظمة.
9. المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدي الجمهور .
10. قدرة المنظمة علي إحداث التغيير والتطوير التنظيمي دون معوقات .

حيث يري أن العلاقة ما بين مستوي جودة الحياة الوظيفية ومستوي وجود بعض المعايير غير المرغوب فيها السابق ذكرها هي علاقة عكسية، وأن العلاقة

---

[١] سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

ما بين مستوي جودة الحياة الوظيفية ومستوي وجود بعض المعايير المرغوب فيها السابق ذكرها هي علاقة طردية.

ويحدد احمد ماهر [١] أربع مجموعات من مقاييس جودة الحياة الوظيفية هي كالتالي:

1. مقاييس الإنتاجية:

يمثل هذا النوع من المقاييس الجانب المادي الملموس من مقاييس جودة الحياة الوظيفية حيث تعتمد هذه المقاييس علي بيانات مشتقه من السجلات والقوائم المالية للمنظمة.

وتتميز هذه المقاييس في أنها تعتمد علي قياس الإنتاجية والجودة في شكل كمي بالإضافة إلي قياسها النتائج النهائية لجودة الحياة الوظيفية ورغم تمتع مقاييس الإنتاجية والجودة بهذه المزايا إلا أنها تواجه مشكلة اختلاف المقاييس في تعريفهما ومدخلاتهما وطريقة قياسهما.

2. قياس درجة الرضا :

تعتمد مقاييس الرضا عن العمل علي استقصاء أراء العاملين باستخدام قوائم استقصاء معدة وبها أسئلة محددة يتم توزيعها علي العاملين لجمع البيانات وقياس الرضا العام عن العمل أو عن مكونات جودة الحياة الوظيفية أو عن إدارة برنامج جودة الحياة الوظيفية أو عن أدوات برنامج جودة الحياة الوظيفية ولكن يعيب هذه المقاييس أنها لا تعتمد علي مقاييس موضوعية أو كمية.

---

[١] احمد ماهر مصطفي، "**أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية**" ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، الجزء الأول، 1999، ص 109.

٣. مقاييس حركة وتدفق العمالة:

تشير هذه المقاييس إلي الالتزام التنظيمي وارتباط الفرد بعمله ومعدلات الغياب والتمارض ومعدلات دوران العمالة والحوادث والمرض والإضرابات وتوقف العمل.

٤. المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية :

ويتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وقدرتها علي إدارة برامج جودة الحياة الوظيفية ومدي مقابلة هذه البرامج لتوقعات العاملين .

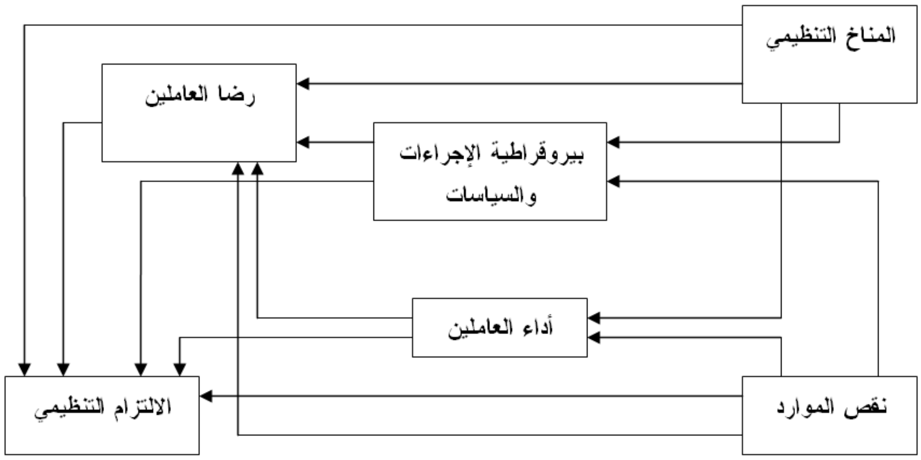
سابعا: معوقات تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يري كلا من Himmet Karadal and Huseyin Arasli[١] أن من أهم معوقات تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية نقص الموارد سواء علي مستوي البيئة المحيطة أو علي مستوي المنظمة فعلي مستوي البيئة المحيطة عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في المجتمع بالإضافة إلي سوء حالة الاقتصاد وعدم توفر البنية الأساسية في المجتمع يقل الاهتمام بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية سواء من جهة الجهات الحكومية المراقبة أو من جهة الاتحادات العمالية، كذلك عندما تفتقد المنظمات للموارد المالية أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية وقد طرحا الباحثان النموذج التالي:

[1] Himmet Karadal , Huseyin Arasli , **" The Impacts Of Superior Politics On Frontline Employee s Behavioral and Psychological Outcomes "** , Social Behavior and Personality , Vol. 37 , Issue 02 , 2009 , PP. 175-190 .

شكل رقم (3 -20)

نموذج Himmet Karadal and Huseyin Arasli



المصدر :

Himmet Karadal , Huseyin Arasli , "**The Impacts Of Superior Politics On Frontline Employee s Behavioral and Psychological Outcomes** ", Social Behavior and Personality , Vol. 37 , Issue 02 , 2009 , PP. 175-190.

وتري **Ann Gilley et al.**(١) أن من أهم معوقات تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية قصور فهم إدارة المنظمة لأهمية تطبيقها وعلاقة جودة الحياة الوظيفية بأداء وإنتاجية العاملين كذلك قد يكون لوجود نقص في قدرات الإدارة علي تطبيق المفهوم بفاعلية، وهو الأمر الذي يتطلب توافر الرغبة والقدرة لدي الإدارة علي تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

وتؤكد الرأيين السابقين الدراسة التي أجراها كلا من **Dev Raj Adhikari and Dhruba Kumar Gautam**(٢) حيث أوضحت انه في

---

(1) Ann Gilley , Jerry W. Gilley , Heather S. Mcmillan **, " Organizational Change : Motivation , Communication , and Leadership Effectiveness "** , Performance Improvement Quarterly , Vol.21 , No. 04 , 2009 , PP.75 .

(2) Dev Raj Adhikari , Dhruba Kumar Gautam , **" Labor Legislations For Improving Quality Of Work Life In Nepal "** , International Journal Of Low and Management , Vol. 52 , No. 01 , 2010 , PP. 40-53 .

مملكة نيبال رغم وجود العديد من القوانين واللوائح الحكومية ووجود العديد من الاتحادات العمالية التي تستهدف رعاية مصالح العاملين في المنظمات المختلفة إلا أن الحياة الوظيفية في الكثير من المنظمات تعاني من درجة عالية من السوء وتدني الخدمات وزيادة ساعات العمل وتدني مستوي الأجور والعمل في ظروف قاسية وعدم وجود نظم للتأمين الصحي فضلا عن عمالة الأطفال وأن هذا يرجع إلي رغبة إدارة هذه المنظمات في التهرب من التزاماتها تجاه عامليها بالإضافة إلي ضعف الرقابة الحكومية.

ثامنا: نماذج مختلفة في جودة الحياة الوظيفية بالشركات الدولية

1. نموذج اتحاد الصناعات البريطاني **CBI**(١)

يتبني اتحاد الصناعات البريطاني تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية وذلك بهدف تحقيق المنظمات البريطانية المختلفة لأعلي إنتاجية وجودة إنتاج وخفض تكاليف الإنتاج.

ويري اتحاد الصناعات البريطاني أن نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها التنظيمية يعتمد أساس علي إشباع حاجات ورغبات العاملين في المنظمة وأن هذه الأهداف التنظيمية مرتبطة ارتباط وثيق بأهداف العاملين الشخصية. وأن هذا المنظور البريطاني لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية إنما يرتكز علي ثلاثة ركائز هامه تمثل أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الاتحاد هي:

أ .**العاملين** : من خلال خفض ضغوط ومشكلات وصراعات العمل من ناحية وتمكين وإشباع حاجات العاملين الشخصية والوظيفية قدر الإمكان.

(1) Thompson Neil , Yau Josephine , Siu-Man Ng , **" Work-Life Balance : Lessons From The United Kingdom and Hong Kong "** , Journal Of Psychology In Chinese Societies , Vol. 09 , Issue 01 , 2008 , PP. 85-101.

ب .المنظمة : من خلال العمل علي زيادة الإنتاجية وجودة الإنتاج والتحكم في هيكل التكاليف.

ث. **البيئة المحيطة بالمنظمة:** من خلال المرونة في الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة .

وهذه المرتكزات الثلاثة إنما يدعمها تنفيذ إداري داخل المنظمات المختلفة يعمل علي ما يلي :

١. التركيز علي المخرجات وليس المدخلات

حيث تركز الممارسات الإدارية البريطانية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بالمنظمات البريطانية بشكل خاص علي الجودة في العمل من حيث المخرجات وليس المدخلات وهو ما تطلق عليه Smart Working وهو علي سبيل المثال العمل في عدد ساعات أقل بإنتاجية أكبر من حيث الكم والكيف الأمر الذي يحقق الأهداف الثلاث للاتحاد .

٢. تعظيم قيمة جودة الحياة الوظيفية

حيث تعطي إدارة الموارد البشرية اهتمام كبير وخاص ببيئة العمل و إدراك العاملين لجودة بيئة العمل وذلك بهدف رفع إنتاجية العاملين وذلك علي سبيل المثال تحقيق التوازن ما بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية للعاملين من خلال مرونة ساعات العمل.

٣. تنمية وتدريب القيادات

تري هذه المنظمات أن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية إنما يبدأ من تفهم وتأكيد وتبني قيادات المنظمات لهذا المفهوم، وتغيير ثقافة المنظمات المختلفة في هذا الاتجاه بحيث أن تؤمن هذه القيادات بان نجاح المنظمات في تحقيق

أهدافها التنظيمية يبدأ من تحقيق حاجات ورغبات العاملين بها، و أن نجاح المنظمات في ذلك يعني نجاح القيادات الإدارية بها.

2. نموذج الشركات اليابانية [١]

أوضحت الدراسة التي أجراها **Chaudhuri Kaushik** علي الشركات اليابانية ما يلي:

١. أن الإدارة في الشركات اليابانية تدرك تماما أن تحقيق الميزة التنافسية لها في الأسواق الدولية والمحلية ينبع من قدرات أداء العاملين بهذه الشركات، لذلك فان هذه الشركات تتبني تطبيق مفهوم تسميه نظم العمل عالية الأداء والتي تعمل علي تهيئة جودة حياة وظيفية للعاملين .

٢. أن الإدارة في الشركات اليابانية تدرك تماما أن الاستثمار في رأس المال البشري هو استثمار طويل الأجل وفاعل ويحقق ولاء وانتماء العاملين للشركة.

٣. أن محددات وأبعاد نظم العمل عالية الأداء التي تطبقها الإدارة اليابانية هي :

أ. نظم فاعلة لاستقطاب العاملين الجدد .

ب. نظم تدريب تمثل في حد ذاتها مؤشرات لالتزام الإدارة بالاستثمار في رأس المال البشري .

ت. نظم فاعلة لتحقيق توافق الفرد بوظيفته من خلال وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي توافق مهاراته وقدراته .

ث. مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الإداري .

ج. الاعتماد علي فرق العمل .

ح. نظم تقييم أداء عالية الفاعلية.

---

(1) Chaudhuri Kaushik , **"An Empirical Quest For Linkages Between HPW s and Employee Behaviors A Perspective From The Nonmanagerial Employees In Japanese Organizations "** , International Journal OF Social Science , Vol. 04 , Issue 02 , Spring 2009 , PP. 117-131 .

خ. المتابعة المستمرة لفاعلية نظم تقييم الأداء.

د. ارتباط نظم التعويض بمعدلات الأداء.

ذ. نظم اتصالات تنظيمية عالية الجودة .

ر. تطوير نمط الإشراف .

ز. وجود آليات لتلقي الاقتراحات والشكاوي .

س. الاهتمام بتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين .

ش. تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف.

3. نموذج هيئة البريد الأمريكية(١)

تأسست هيئة البريد الأمريكية في عام 1775 الأمر الذي يجعلها من أقدم المؤسسات الحكومية الأمريكية، وتبلغ هيئة البريد الأمريكية من الضخامة بحيث أن خدماتها تغطي كافة الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد قامت بدور فاعل علي مدار تاريخها في مجال الخدمات البريدية داخل الولايات المتحدة، وقد مرت بفترات تطور وتغيرات علي مدي هذا التاريخ الطويل ولكن التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات وزيادة حدة المنافسة ألقت بظلالها علي فاعلية أداء ودور هيئة البريد الأمريكية.

الأمر الذي شكل تحدي كبير لدور هذه الهيئة في المجتمع الأمريكي من جهة وإيراداتها من جهة أخري، وهو الأمر الذي أدركته إدارة الهيئة حيث وجدت أن تطوير أداء الهيئة إنما يبدأ من تطوير أداء العاملين بها وأن أهم أدوات تطوير أداء العاملين هي تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

وقد تبنت إدارة الهيئة تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من خلال ما يلي:

---

(1) Kline James , **" Quality Of Working Life At The United States Post Office "** , Journal For Quality & Participation " , Vol. 32 , Issue 03 , Oct 2009 , PP. 23-26.

١. وضوح الرؤية والأهداف .
٢. مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .
٣. التزام القيادات بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية .
٤. دعم الإدارة للعاملين .
٥. التدريب المستمر والملائم .
٦. وجود نظم عمل فاعلة .
٧. الاستثمار طويل المدى في العاملين وزيادة معدلات أدائهم الوظيفي .
٨. الاعتماد علي فرق العمل .
٩. وجود آلية محدده لتلقي الاقتراحات وحل المشكلات.

وقد أوضحت الدراسة أن مراحل تطبيق الهيئة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية كالتالي :

١. تدريب الإدارة علي مبادئ مفهوم جودة الحياة الوظيفية .
٢. تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية ذات الأولوية في الهيئة .
٣. تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من خلال الأبعاد والجهات المكلفة بذلك داخل الهيئة .
٤. متابعة تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية داخل الهيئة .

4. نموذج شركات التأمين الهندية[1]

في ظل تحرير التجارة وزيادة حدة المنافسة من الشركات متعددة الجنسيات وجدت شركات التامين الهندية نفسها أمام تحديات تلزمها بان تكون أكثر كفاءة

(1) Kundu Global , Malhan Divya , **"HRM Practices In Insurance Companies A Study Of Indian and Multinational Companies"**, Managing Global Transitions : In International Research Journal , Vol. 07 , Issue 02 , 2009 , PP. 191-215.

تنظيمية وإنتاجية ومرونة، وذلك من اجل تحقيق الاستمرارية والبقاء والنمو في سوق عالي المنافسة.

وقد وجدت شركات التأمين الهندية أن أساس هذا التطوير وتحقيق الميزة التنافسية يعتمد علي الموارد البشرية و قدرات ومهارا ت وإنتاجية العاملين بهذه الشركات.

<u>وقد أوضحت الدراسة ما يلي:</u>

١. أن إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين الهندية تلعب دوراً أساسياً وهاماً في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات مقارنة بالشركات متعددة الجنسيات العاملة في الهند .

٢. أن العوامل الأكثر أهمية في تحقيق هذه الميزة التنافسية (التي تمثل في ذات الوقت أبعاد جودة الحياة الوظيفية)هي كالتالي :

أ. وجود نظم فاعلة لاختيار ودمج العاملين الجدد في المنظمة حيث يلعب اختيار العاملين وفقا لأسس واضحة وعادلة تحدد القدرات والمهارا ت المطلوبة لكل وظيفة الأساس القوي لتحقيق توافق الفرد والوظيفية وذلك عن طريق تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية بالشركة.

ب. وجود نظم تقييم أداء فاعلة واضحة وعادلة ومعلنة لجميع الأطراف.

ت. الاعتماد بشكل كبير علي نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الهندية في تخطيط وتدريب وزيادة مهارات العاملين.

ث. وجود نظم تعويض تتسم بالمعاصرة ومرتبطة بمعدلات أداء الخدمة سواء علي المستوي الفردي أو الجماعي أو التنظيمي .

ج. وجود برامج تدريب فاعلة ومستمرة تهدف إلي تنمية مهارات العاملين بالإضافة إلي تنمية المهارات الإدارية للمديرين، وقد أوضحت الدراسة أهمية هذا البعد في الشركات الهندية مقارنة بالمتعددة الجنسيات وتأثيره الواضح علي إنتاجية العاملين وجودة الأداء وخفض معدلات التكاليف وخفض معدل دوران العمالة وزيادة تعاون الإدارة والعاملين .

ح. أن تطبيق شركات التأمين الأهلية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية بشكل فاعل أدي إلي جذب واستقطاب العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية من خارج هذه الشركات .

خ. أن الأداء الفاعل لإدارة الموارد البشرية لا يعني فقط نتائج ايجابية علي الشركات الهندية ولكن علي العاملين بها .

تعليق الباحث

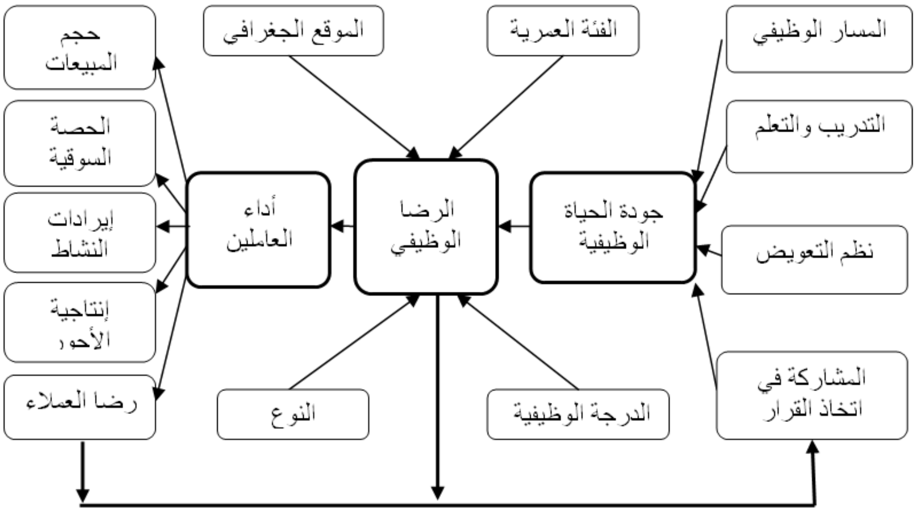
يري الباحث أن تنوع مقاييس جودة الحياة الوظيفية إنما يعكس أهميتها وتكامل أبعادها وتنوع المؤشرات التي تحددها، وبالتالي فان الاعتماد علي مقياس واحد فقط لقياس جودة الحياة الوظيفية في أي منظمة قد يؤدي إلي نتائج قياس غير واضحة المعالم وقد يشوبها بعض الأخطاء خاصة عند الاعتماد علي المقاييس الوصفية فقط.

وعلي ذلك يري الباحث ضرورة الاعتماد علي المقاييس الوصفية مثل الاستقصاء بالإضافة إلي المقاييس الكمية المتمثلة في قياس الإنتاجية والجودة والحصة السوقية والتي تمثل قياس نتائج تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية .

تاسعا: نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في شركات مصر للطيران

في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء ما تم استعراضه في الإطار النظري يمكن للباحث اقتراح النموذج التالي لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في شركات مصر للطيران .

شكل رقم (3 - 21)
نموذج قياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في شركات مصر للطيران .



المصدر: من إعداد الباحث

التعليق علي النموذج

هذا النموذج هو نموذج مقترح من الباحث لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في شركات مصر للطيران، ونظرا لتعدد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وفي إطار حدود الدراسة حدد الباحث أربعة أبعاد فقط من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي يري الباحث أنها أكثر الأبعاد تأثيرا علي أداء العاملين في هذه الصناعة الحيوية.

وهذه الأبعاد هي المسار الوظيفي والتدريب والتعلم المستمر والمشاركة في اتخاذ القرار الإداري ونظم التعويض.

وتكمن أهمية هذا النموذج في انه يربط مفهوم جودة الحياة الوظيفية بالرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلي زيادة معدلات الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي الأداء التنظيمي.

ويري الباحث من خلال هذا النموذج أنه قد يكون للخصائص الديموغرافية للعاملين تأثيرا ما علي ادراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية، لذا فأنه يجب النظر باهتمام لتأثير هذه الخصائص عند قياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي الأداء الوظيفي للعاملين.

ونظرا لتعدد الخصائص الديموغرافية التي يمكن لها أن تؤثر علي ادراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وفي إطار حدود الدراسة حدد الباحث أربعة خصائص يري الباحث أنها أكثر هذه الخصائص تأثيرا علي ادراك العاملين في هذه الصناعة وهي النوع والموقع الجغرافي للعمل والدرجة الوظيفية والمرحلة العمرية.

وفي إطار قياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين يري الباحث من خلال هذا النموذج انه في منظمات الخدمة التي بطبيعتها تعتمد علي العنصر البشري في أدائها التنظيمي والتي تنتمي إليها صناعة النقل الجوي محل الدراسة يجب قياس جودة الحياة الوظيفية باستخدام الطرق الكمية إلي جانب الطرق الوصفية.

حيث يري الباحث أن استخدام الطرق الكمية فقط أو الطرق الوصفية فقط يؤدي إلي نتائج مضللة لا تعبر عن الواقع، وقد حدد الباحث من خلال النموذج

المقترح ستة طرق لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي الأداء الوظيفي للعاملين أربعة منها كمية وهي حجم المبيعات والحصة السوقية وإيرادات النشاط وإنتاجية الأجور وطريقتين وصفية هما الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

نتائج الدراسة الميدانية

أولا : منهجية الدراسة

وتتضمن ما يلي:

١. متغيرات الدراسة وأساليب قياسها .
٢. أسلوب جمع البيانات .
٣. البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها .
٤. حدود الدراسة .
٥. أداة جمع البيانات .
٦. مجتمع الدراسة والعينة .
٧. أساليب تحليل البيانات .

١ . متغيرات الدراسة وأساليب قياسها

بما أن هذه الدراسة تستهدف قياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في شركات مصر للطيران، استعان الباحث بالدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية من جوانبها المختلفة.

ونظرا لتعدد متغيرات جودة الحياة الوظيفية بالإضافة إلي تكامل وتباين تأثير هذه المتغيرات علي أداء العاملين في المنظمات المختلفة، فإن الباحث وهو بصدد إعداد هذه الدراسة رأي أن يتم الاكتفاء والتركيز علي أربعة متغيرات فقط من كافة متغيرات جودة الحياة الوظيفية، وذلك بهدف التناول العميق والمتأني لكل متغير من المتغيرات الأربعة محل الدراسة بحيث يتم استخلاص نتائج أكثر وضوحاً داخل نطاق الحدود المختلفة المحيطة بالدراسة.

وقد تم الاقتصار علي المتغيرات التالية:

1/1 المسار الوظيفي

يتم التعبير عن هذا المتغير في قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين في العبارات من رقم 15 إلي رقم 18 .

وهي عبارات تقيس ما يلي:

أ. الرضا عن نظام الترقيات .

ب. عدالة نظام الترقيات .

ت. رؤية العاملين عن نظام الترقيات .

ث. ارتباط الترقي الوظيفي بالأداء الوظيفي الفردي .

2/1 التدريب والتعلم المستمر

يتم التعبير عن هذا المتغير في قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين في العبارات من رقم 19 إلي رقم 23 .

وهي عبارات تقيس ما يلي:

أ. الرضا عن كفاية التدريب.

ب. التشجيع علي التعلم المستمر وتطبيق ما يتعلمه الفرد.

رؤية العاملين لجدوى التعلم المستمر.

3/1 نظم التعويض

يتم التعبير عن هذا المتغير في قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين في العبارات من رقم 1 إلي رقم 6.

وهي عبارات تقيس ما يلي:

أ. الرضا عن الأجر بشكل عام .

ب. ارتباط الأجر بالأداء .

ت. عدالة الأجر بالمقارنة بأجور الزملاء .

ث. تناسب الأجر مع المهارات والقدرات .

4/1 المشاركة في اتخاذ القرار الإداري

يتم التعبير عن هذا المتغير في قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين في العبارات من رقم 7 إلي رقم 14 .

وهي عبارات تقيس ما يلي:

أ. إتاحة الفرصة في التصرف والمبادرة .

ب. إتاحة الفرصة في الابتكار والتطوير في العمل .

ت. التشجيع علي المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .

ث. توافر المعلومات اللازمة للعمل .

ويري الباحث أن المتغيرات السابق تناولها هي أكثر متغيرات جودة الحياة الوظيفية ارتباطا وتأثيرا علي أداء العاملين في شركات الطيران، وذلك لان العمل في شركات الطيران له طبيعة خاصة تستلزم من العاملين في هذه الصناعة أن يكونوا ذوي مهارات وقدرات عالية مقارنة بالقطاعات الإقتصادية الأخري، ومن أهم هذه المهارات التحدث بأكثر من لغة وسرعة البديهة والتصرف واتخاذ القرارات تحت ضغط الوقت، هذا بالإضافة إلي تعاملهم اليومي مع تكنولوجيا معقدة وسريعة التغير الأمر الذي يستوجب التدريب والتعلم المستمرين، كذلك فأنه في العادة ما يكون متوسط الأجور في صناعة النقل الجوي اعلي من مثيلة في القطاعات الإقتصادية الأخري .

5/1 أساليب القياس (أداء العاملين)

من خلال قراءة واستعراض مجموعة المراجع العلمية التي شملت بعض الكتب والدراسات العربية والأجنبية التي أتيحت للباحث في مجال مؤشرات قياس تأثير جودة الحياة الوظيفية عل أداء العاملين في المنظمات المختلفة، وجد الباحث تعدد وتنوع هذه المؤشرات من مؤشرات كمية إلي مؤشرات وصفية.

لذا فقد حرص الباحث علي انتقاء أهم المؤشرات الكمية والوصفية التي يمكن لها أن تناسب صناعة النقل الجوي والتي يمكن لهذه المؤشرات أن تعطي إلي حدٍ كبير صورة واضحة عن أداء شركة مصر للطيران للخطوط الجوية، كما حرص الباحث علي أن يصنع تكاملا ذا معني بين هذه المؤشرات التي تم انتقاؤها.

ويمكن استعراض المؤشرات المستخدمة في الدراسة كالتالي:

1/5/1 المؤشرات الكمية (عن طريق الاحصاءات)

1/1/5/1 حجم المبيعات (عدد الركاب)

متابعة تطور حجم المبيعات بشكل عام عبر عدد من السنوات .

2/1/5/1 الحصة السوقية

يتم استعراضها بشكل إجمالي وبشكل تفصيلي مقارنة بالمنافسين في أهم الأسواق التي تعمل فيها شركة مصر للطيران للخطوط الجوية .

3/1/5/1 الإيرادات السنوية

متابعة نمو الإيرادات السنوية عبر عدد من السنوات .

4/1/5/1 معدل العائد علي الأجور

متابعة تطور العائد علي الأجور عبر عدد من السنوات .

2/5/1 مؤشرات وصفية (عن طريق الاستقصاء)

1/2/5/1 الرضا الوظيفي

يتم من خلال هذا المؤشر التعرف علي مدي رضا العاملين عن متغيرات جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة.

2/2/5/1 رضا العملاء

يتم من خلال هذا المؤشر التعرف علي مدي رضا العملاء عن الخدمة المقدمة من العاملين .

٢. أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحث علي الأسلوبين التاليين:

1/2 أسلوب الدراسة المكتبية

يهدف هذا الأسلوب الاطلاع علي مجموعة من المراجع العلمية التي شملت بعض الكتب والدراسات العربية والأجنبية التي أتيحت للباحث، بهدف بناء الإطار النظري والفكري لموضوع الدراسة .

2/2 أسلوب الدراسة الميدانية

يهدف هذا الأسلوب إلي التعرف علي آراء كل من :

1/2/2 العاملين في مكاتب مبيعات شركة مصر للطيران للخطوط الجوية حول متغيرات جودة الحياة الوظيفية في عملهم، ومدي إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية في عملهم.

2/2/2 العملاء ومدي إدراكهم لجودة الخدمة المقدمة لهم من العاملين بشركة مصر للطيران، وتحديد جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين أثناء تقديمهم الخدمة.

٣ . البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها

تنقسم البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها إلي:

1/3 البيانات الثانوية

تمثلت في المنشورات التي تعكس اتجاهات فكر الإدارة كذلك نتائج أعمال مجموعة شركات مصر للطيران بصفة عامة وشركة مصر للطيران للخطوط الجوية بصفة خاصة وقد تم الحصول عليها من المصادر التالية:

1/1/3 السياسة التنظيمية لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية والمعممة داخل الشركة في 1 يونيو 2007 .

2/1/3 لائحة نظام العاملين لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية والمنشورة بجريدة الوقائع المصرية في العدد 6 بتاريخ 10 يناير 2007 .

3/1/3 القوائم المالية السنوية لمجموعة شركات مصر للطيران في الفترة من العام المالي 2005-2006 إلي العام المالي 2009-2010 .

4/1/3 التقارير الإحصائية السنوية لشركة ميناء القاهرة الجوي من عام 2003 إلي عام 2009 .

2/3 البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية في تصميم قائمتي استقصاء الأولي منها موجهة إلي العاملين بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية بهدف قياس مستوي رضا

العاملين عن جودة الحياة الوظيفية المطبقة في عملهم، وطبيعة العلاقة ما بين متغيراتها .

والقائمة الثانية موجهة للعملاء وذلك بهدف قياس مستوي رضا العملاء عن الخدمة المقدمة.

٤ . حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلي ما يلي:

1/4 مكانية:

أجريت الدراسة داخل مكاتب مبيعات شركة مصر للطيران للخطوط الجوية في كل من القاهرة والإسكندرية وطنطا والإسماعيلية والمنصورة والزقازيق والأقصر وأسوان، بحيث تشمل كلا من القاهرة والأقاليم .

2/4 زمنية:

اقتصرت الدراسة علي تحليل البيانات الواردة في كلا من :

1/2/4 التقارير الإحصائية السنوية لشركة ميناء القاهرة الجوي في الفترة من بداية عام 2003 إلي نهاية عام 2009 .

2/2/4 القوائم المالية لكلا من الشركة القابضة لمصر للطيران بصفة عامة وشركة مصر للطيران للخطوط الجوية بصفة خاصة وذلك من العام المالي 2005-2006 إلي العام المالي 2009-2010 .

3/4 بشرية:

اقتصرت الدراسة علي العاملين المتصلين مباشرة بالعملاء في مكاتب مبيعات شركة مصر للطيران للخطوط الجوية سواء من المعينين أو ممن يعملون

بعقود، وقد توزعت درجاتهم جميعا علي درجة كبير (مدير عام) والدرجة الأولي والثانية والثالثة.

ويري الباحث ان هذه الفئة من العاملين جديرة بان تولي الادارة الاهتمام بها لانها واجهة شركة الطيران من جهة، وان جودة اداء العاملين في مكاتب بيع شركات الطيران تمثل احدي مؤشرات جودة اداء شركة الطيران ككل من جهة اخري .

٥ . أداة جمع البيانات

تمثلت أداة جمع البيانات الأولية في قائمتي استقصاء الأولي منها موجهة إلي العاملين والثانية موجهة إلي العملاء وقد جاءا كالتالي :

1/5 قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

تتكون هذه القائمة من عدد 4 صفحات وجاءت كالتالي:

1/1/5 الصفحة الأولي

تتضمن توضيح عن أن هذه القائمة خاصة بأعداد رسالة علمية في إدارة الأعمال واستعراض موضوعها يتبعه رجاء بالإجابة بدقة علي الأسئلة الواردة في الاستقصاء وأن هذه الإجابات ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط وأخيرا شكر موجه إلي المستقصي منهم علي التعاون .

2/1/5 الصفحة الثانية

جاء بها استعراض للبيانات الشخصية للمستقصي منهم وقد بدأت بتنبيه بأن ذكر الاسم غير مطلوب وذلك بهدف طمأنة المستقصي منهم، وتضمنت الصفحة بيانات النوع ومنطقة العمل والدرجة الوظيفية والعمر، علما بأن هذه

البيانات سوف يستخدمها الباحث في إجراء المقارنات المطلوبة في فروض الدراسة ما بين الفئات المختلفة للمستقصي منهم .

3/1/5 الصفحة الثالثة

جاء في هذه الصفحة السؤال الأول للاستقصاء وهو يضم عدد 23 عبارة تقيس مدي رضا العاملين عن المتغيرات الأربعة الخاصة بالدراسة.

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح ما بين موافق بشدة إلي غير موافق بشدة مع وجود خانة لا تعليق في منتصف المقياس بحيث يضع المستقصي منه علامة تدل علي الموقف الذي يعبر عن رأيه بدقة .

4/1/5 الصفحة الرابعة والأخيرة

تحتوي هذه الصفحة علي ثلاثة اسئلة من أسئلة الاستقصاء وهي السؤال الثاني والثالث والرابع .

يحتوي السؤال الثاني من أسئلة الاستقصاء علي طلب من المستقصي منه ترتيب متغيرات الدراسة الأربعة من حيث أهميتها بالنسبة له، وذلك بهدف التعرف علي ترتيب الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات الأربعة محل الدراسة بالنسبة للمستقصي منهم .

والسؤال الثالث من أسئلة الاستقصاء هو سؤال يعكس مدي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية في عملهم بشكل عام، حيث تم تصميم إجابة هذا السؤال لتكون في ثلاث مستويات توافق تماما واعلي وادني .

والسؤال الرابع هو سؤال مفتوح يطلب من المستقصي منه إبداء ملاحظات قد يرغب في ابدائها حول جودة الحياة الوظيفية في عمله .

وقد حرص الباحث علي تصميم قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين علي أن تكون في أقل مساحة ممكنة وبأقل عدد من الصفحات حتى لا تكون القائمة طويلة، وذلك لتجنب ما قد يصيب المستقصي منه بالملل، فتكون النتيجة إما أن ينصرف عن الاستقصاء أو أن تكون إجاباته ليست دقيقة وفي الحالتين ستكون نتائج الدراسة غير دقيقة أو علي الأقل في غير محلها .

2/5 قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

تم تصميم قائمة استقصاء باللغة العربية واخري مطابقة لها تماما مترجمة الي اللغة الانجليزية، بحيث يشمل الاستقصاء قياس رضا العملاء من الناطقين باللغة العربية وايضا الناطقين باللغة الانجليزية .

تتكون هذه القائمة من صفحة واحده فقط وهي تنقسم إلي سؤالين كما يلي:

السؤال الأول يتكون من عدد 13 عبارة تقيس مدي رضا العملاء عن أداء العنصر البشري فقط دون أي عناصر أخري مادية قد تكون مصاحبة لتقديم الخدمة.

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح ما بين موافق بشدة إلي غير موافق بشدة مع وجود خانة لا تعليق في منتصف المقياس، بحيث يضع المستقصي منه علامة تدل علي الموقف الذي يعبر عن رأيه بدقة .

وتعكس العبارات الموجودة في السؤال الأول الجوانب المختلفة المدركة من جانب العملاء من حيث الرغبة والقدرة ومدي السرعة والمصداقية المتوافرة في أداء العاملين، وهي الجوانب التي تعكس مدي رضا ورغبة العاملين في العمل وأيضا تعكس مقدار ما يملكونه من قدرات ومهارات ناتجة عن التدريب والتعلم المستمر .

والسؤال الثاني يعكس مدي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة من العاملين بشكل عام حيث تم تصميم إجابة هذا السؤال لتكون في ثلاث مستويات توافق تماما وأعلي وأدني .

3/5 صدق المقياس

لجأ الباحث إلي طريقة صدق المحكمين وذلك بعرض قائمتي الاستقصاء (الموجهة للعاملين والموجهة للعملاء) بصورتهما النهائية أكثر من مرة علي عدد من الأفراد بعضهم من مجتمع الدراسة وبعضهم من خارج مجتمع الدراسة وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءا علي تصويباتهم .

وقد أبدي المحكمون موافقتهم في النهاية علي وضوح عبارات القائمتين وأنها لا تحمل غير معني واحد فقط، وقد حرص الباحث علي الابتعاد تماما عن المصطلحات العلمية الإدارية بحيث تتوافق صياغة العبارات مع المستوي الثقافي للمستقصي منهم.

كما تمت المراجعة اللغوية بواسطة متخصصين لجميع القوائم سواء التي باللغة العربية أو الانجليزية .

٦ . مجتمع الدراسة والعينة

ضم مجتمع الدراسة العاملين المتعاملون مع العملاء مباشرة في عدد من مكاتب البيع في القاهرة والاقاليم داخل جمهورية مصر العربية، وقد بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة 270 مفردة موزعين علي جميع الدرجات الوظيفية، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{حجم العينه المطلوب} = \frac{\text{هـ}^{٢}\ \text{ح ل}}{\text{د}^{٢}} \div ١ + \frac{\frac{\text{هـ}^{٢}\ \text{ح ل}}{\text{د}^{٢}}}{\text{ن}}$$

حيث:

هـ = 1.96 (يمكن ان يقرب الي 2).

ح = نسبة عدد المفردات التي تتغير فيها الخاصية موضوع الدراسة .

ل = 100 %–ح .

د = الخطأ المسموح به في حساب ح أو ل .

ن = حجم مجتمع الدراسة .

وقد بلغ حجم العينة بناءً علي المعادلة 97 مفردة تم تقريبها الي 100 مفردة وقد بلغت نسبة الردود الصحيحة 74 %.

كما ضم مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة من العملاء سواء من المصريين والاجانب المتعاملين مع مكاتب مصر للطيران، وقد بلغ حجم هذه العينة عدد 135 مفردة .

٧ . <u>أساليب تحليل البيانات</u>

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لعملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية :

أ. **اختبار كا2 The Chi-Square**

ويستخدم هذا الاختبار عندما تقارن قيمة كا 2 المحسوبة (observed) بقيمة كا 2 النظرية (الجدولية) بدرجة حرية بمقدار معين وعند نسبة خطأ محددة فإذا كانت كا 2 المحسوبة تساوي أو أكبر من الجدولية فمعنى ذلك أن هناك تأثير للمتغير الأول علي المتغير الثاني ومن ثم يمكن رفض الفرض الصفري أما إذا كانت كا 2 المحسوبة أقل من كا 2 الجدولية فلا وجود لهذه العلاقة أو أن هذين المتغيرين مستقلان عن بعضهما البعض .

ب.تحليل التباين

يستخدم هذا النوع من التحليل لغرض الكشف عما اذا كان هناك فرق جوهري بين مجموعات الدراسة يعزي وجوده الي تأثير المتغير التجريبي وليس للصدفة.

اختبار ت T-TEST

في حالة اقتصار الدراسة علي مجموعتين فقط يستخدم اختبار ت للكشف عن وجود اي فرق جوهري له دلالة احصائية بين هاتين المجموعتين .

تحليل التباين ANOVA

هذا الأسلوب الإحصائي يهتم بالكشف عن الفروق أو الاختلافات بين عدد من المجموعات في متغير تابع واحد وعدة مستويات مستقلة.

ت. المتوسط المرجح

تم استخدام المتوسط المرجح لقياس مدي الأهمية النسبية لآراء العاملين المستقصي منهم لأبعاد جودة الحياة الوظيفية .

ثــانيا : نتائج الدراسة الميدانية

١ . التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

اختبار الاعتمادية (الثبات) **Reliability Analysis** لمقياس رضا العاملين

معيار الثبات يعني درجة خلو المقياس من الأخطاء وبالتالي فهو يؤدي إلي الحصول علي ذات النتائج أو علي الأقل نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس كما يقصد بثبات المقياس الاتساق الداخلي بين عباراته .

وقد تم في هذه الدراسة علي طريقة ألفا كرونبخ **Alpha Cronbach** لحساب ثبات المقياس، حيث يعبر معامل ألفا عن الاتساق الداخلي للمقياس .

وقد تم حساب معامل ألفا لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة وذلك بهدف تحقيق عمق القياس .

جدول رقم (4-1)
معامل ألفا لحساب ثبات المقياس الموجة للعاملين

معامل ألفا كرونبخ	العاملين
بعد نظم التعويض	**0.754**
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	**0.805**
بعد المسار الوظيفي	**0.880**
بعد التدريب والتعلم المستمر	**0.725**

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−1) أن نتائج تحليل الثبات للمقياس تشير إلي أن قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة تتراوح ما بين 0.725 و 0.880 وليكون المقياس متمتعا بالثبات الداخلي لعباراته يجب أن تكون:

. 0.6 Alpha <

و بما أن **Alpha** المستخرجة من التحليل السابق أكبر 0.6 فهذا معناه أن المقياس يتمتع بالثبات الداخلي لعباراته.

<u>معامل الصدق</u>

معامل الصدق يعني أن المقياس الصادق هو المقياس الذي يحقق الوظيفة التي وضع من أجلها الاختبار، والصدق يدلل على قياس الفقرات لما يفترض أن تقيسه.

وقد حرص الباحث علي اجراء اختبار معامل الصدق لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين بغرض التأكد من تحقيق كل عبارة لوظيفتها في القياس .

جدول رقم (4-2)

معامل الصدق لكل عبارة من عبارات المقياس الموجه للعاملين

العبارة	نظم التعويض	العبارة	المشاركة	العبارة	المسار الوظيفي	العبارة	التدريب
1	0.845	7	0.777	15	0.903	19	0.806
2	0.775	8	0.792	16	0.718	20	0.951
3	0.969	9	0.806	17	0.953	21	0.796
4	0.538	10	0.748	18	0.806	22	0.845
5	0.796	11	0.898			23	0.897
6	0.963	12	0.860				
7		13	0.835				
8		14	0.830				

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–2) إرتفاع معامل الصدق لكل عبارة من عبارات المقياس الموجه للعاملين.

وهو ما يوضح قدرة المقياس المستخدم علي قياس ما هو مستهدف من قياسه .

الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة (عاملين)

جدول رقم (4-3)

نسبة مفردات العينة من حيث النوع

النوع	التكرار	النسبة

ذكر	**63**	**85.14**
أنثي	**11**	**14.86**
المجموع	**74**	**% 100**

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–3) أن نسبة الذكور المستقصي منهم في العينة قد بلغت أكثر من 85.14 % بينما بلغت نسبة الإناث 14.86 %، وهذا الأمر جاء بشكل عشوائي لم يتم تعمده من الباحث علي الإطلاق .

جدول رقم (4-4)
نسبة مفردات العينة من حيث منطقة العمل

منطقة العمل	التكرار	النسبة
القاهرة	**29**	**39.19**
الأقاليم	**45**	**60.81**
المجموع	**74**	**% 100**

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–4) أن نسبة المستقصي منهم في العينة من الأقاليم قد بلغت أكثر من 60.81 % بينما بلغت نسبة المستقصي منهم في العينة من القاهرة 39.19 %، وهذا الأمر جاء بشكل عشوائي لم يتم تعمده من الباحث علي الإطلاق.

جدول رقم (4-5)
نسبة مفردات العينة من حيث الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة
كبير أخصائيين (مدير عام)	**32**	**43.24**
الدرجة الأولي	**15**	**20.27**
الدرجة الثانية	**15**	**20.27**

الدرجة الثالثة	12	16.22
المجموع	74	% 100

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4-5) توزيع عينة الدراسة تقريبا ما بين الدرجات الوظيفية المختلفة بشكل متقارب ما عدا من هم علي درجة كبير أخصائيين (مدير عام)وقد جاء هذا التوزيع في العينة بشكل عشوائي تماما .

جدول رقم (4-6)
نسبة مفردات العينة من حيث العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ثلاثون عاما	**5**	**6.76**
من ثلاثين إلي أقل من أربعين	**15**	**20.27**
من أربعين إلي أقل من خمسين	**41**	**55.41**
من خمسين فأكبر	**13**	**17.57**
المجموع	**74**	**100 %**

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4-6)أن من هم في المرحلة العمرية ما بين الثلاثون وأقل من الخمسون يمثلون أكثر من 75 % من العينة وهذا أمر تم بشكل عشوائي تماماً.

جدول رقم (4-7)
التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الأولي من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من أجر من عملي.	**5**	**24**	**17**	**23**	**5**	**74**	**23.568**	**0.001***

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4-7)أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **23.568** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من نظم التعويض علي أداء العاملين الوظيفي.

وبمراجعة تكرار إجابة المستقصي منهم يمكن ملاحظة انقسام الآراء تقريبا بين الرضا وغير الرضا وذلك فيما يتعلق بالرضا عن الأجر بشكل عام فقد سجل عدد الراضون 29 بينما كان عدد غير الراضون 28 .

جدول رقم (4-8)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثانية من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
يعتمد أجري علي مقدار إنجازي في العمل .	**6**	**9**	**21**	**25**	**13**	**74**	**17.351**	**0.002***

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–8)أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **17.351** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت **0.002*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من نظم التعويض علي أداء العاملين الوظيفي.

وبمراجعة تكرار إجابة المستقصي منهم يمكن ملاحظة عدم موافقة المستقصي منهم علي العبارة حيث يرون أن الأجر غير مرتبط بالأداء الفردي حيث وافق علي هذه العبارة عدد 15 بينما رفضها عدد 38 أي أكثر من ضعفين من وافق علي العبارة.

جدول رقم (4-9)
التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثالثة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
أنا مقتنع بنظام الأجور والمكافآت في شركتي.	**2**	**13**	**14**	**28**	**17**	**74**	**23.432**	**0.001***

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4-9) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **23.432** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من نظم التعويض علي أداء العاملين الوظيفي.

وبمراجعة تكرار إجابة المستقصي منهم يمكن ملاحظة عدم اقتناع المستقصي منهم الواضح بنظام الأجور والمكافآت في عملهم حيث وافق علي هذه العبارة عدد 15 بينما رفضها عدد 45 أي بما يساوي ثلاثة أضعاف من وافقوا علي العبارة .

جدول رقم (4-10)
التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الرابعة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية

0.001*	39.378	74	9	35	10	16	4	أجري عادل بالنظر إلي ما يحصل عليه زملائي.

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−10) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **39.378** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من نظم التعويض علي أداء العاملين الوظيفي.

وبمراجعة تكرار إجابة المستقصي منهم يمكن ملاحظة افتقاد المستقصي منهم للعدالة الداخلية علي مستوي الأجر حيث وافق علي العبارة عدد 20 بينما رفضها أكثر من ضعف هذا العدد.

جدول رقم (4-11)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الخامسة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

المعنوية	كا2	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	لا تعليق	موافق	موافق بشدة	العبارة
0.001*	41.946	74	7	35	17	12	3	أجري عادل بالنظر إلي مهاراتي ومجهودي

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–11) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **41.946** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من نظم التعويض علي أداء العاملين الوظيفي.

جاءت هذه العبارة للتأكيد علي العبارة السابقة لها من حيث عدالة الأجر بالنسبة للأداء ورضا العاملين في هذا المجال، حيث أوضحت إجابات العاملين افتقادهم لعدالة الأجر بالنسبة للأداء حيث قبلها عدد 15 بينما رفضها ما يقارب ثلاثة أضعاف هذا العدد، وهي أعداد تتقارب إلي حد بعيد مع أعداد من قبلوا ومن رفضوا في العبارة الرابعة من ذات القائمة .

جدول رقم (4-12)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة السادسة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
أدائي الفردي يحدد مقدار أجري ومكافأتي.	**6**	**9**	**18**	**27**	**14**	**74**	**18.297**	**0.001***

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–12) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **18.297** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من نظم التعويض علي أداء العاملين الوظيفي.

هذه العبارة بها تقارب متعمد من الباحث بالعبارة الثانية في ذات قائمة الاستقصاء وذلك للتأكد من رأي المستقصي منهم بالنسبة لارتباط الأجر بالأداء حيث بمراجعة تكرار إجابة المستقصي منهم لهذه العبارة يمكن ملاحظة قبول عدد 15 مستقصي منهم للعبارة بينما رفضها عدد 41 وهي أعداد تقارب إلي حد كبير ما جاء في العبارة الثانية من ذات القائمة.

جدول رقم (4-13)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة السابعة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
تصرفي بمفردي في نطاق العمل قد يعرضني للمساءلة	13	35	10	15	1	74	42.216	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4-13) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **42.216** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من المشاركة في إتخاذ القرار الإداري علي أداء العاملين الوظيفي.

بمراجعة هذه العبارة نجد قبول عدد ثلاثة أضعاف لهذه العبارة عدد الرافضون لها الأمر الذي يعني سيادة مركزية اتخاذ القرار وعدم إتاحة المناخ التنظيمي للابتكار والمبادأة وسرعة رد الفعل رغم وجود الشركة في بيئة تنافسية ديناميكية وشديدة التعقيد.

جدول رقم (4-14)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثامنة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
يوجد ترحيب دائم	3	19	25	20	7	74	23.568	0.001*

بمقترحات العاملين لتطوير العمل								

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–14) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **23.568** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من المشاركة في إتخاذ القرار الإداري علي أداء العاملين الوظيفي.

يلاحظ من إجابات المستقصي منهم علي هذه العبارة إلي حد ما تقارب أعداد من قبلوا هذه العبارة (عدد 22) مع من رفضوا هذه العبارة (عدد 27) وهو الأمر الذي يشكل عاملا ايجابيا إلي حدا ما في إطار جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم (4-15)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة التاسعة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
دائما يتم تنفيذ الجيد من إقتراحات العاملين.	0	16	27	23	8	74	11.297	0.010*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−15) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **11.297** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت **0.010*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من المشاركة في إتخاذ القرار الإداري علي أداء العاملين الوظيفي.

من خلال مراجعة إجابات المستقصي منهم علي هذه العبارة نجد انه لم يوافق بشدة عليها أي من المستقصي منهم ووافق فقط عدد 16 بينما رفضها ضعف هذا العدد وهذا يعطي مؤشر أن مقترحات العاملين قد تقبل ولكنها في أغلب الأحيان لا يلتفت لها أو تناقش أو حتى يرد علي أصحابها مما يؤثر علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية .

جدول رقم (4-16)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة العاشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
دائما اتبع التعليمات بدقة.	22	40	8	4	0	74	42.973	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−16) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **42.973** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من المشاركة في إتخاذ القرار الإداري علي أداء العاملين الوظيفي.

تأتي هذه العبارة للتأكيد علي ما جاء في العبارة السابعة من ذات القائمة حيث أن إتباع الفرد للتعليمات بدقة في عمله يؤدي إلي فقدان روح الإبتكار والمبادأة والتطوير، فقد وافق علي هذه العبارة عدد 62 بينما رفضها عدد 4 فقط.

جدول رقم (4-17)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الحادية عشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
نشترك جميعا في القرارات التي تهم عملنا	6	21	17	24	6	74	19.108	* 0.001

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–17) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **19.108** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من المشاركة في اتخاذ القرار الإداري علي أداء العاملين الوظيفي.

في هذه العبارة انقسمت آراء من قبلها ومن رفضها حيث قبلها عدد 27 بينما رفضها عدد 30، الأمر الذي يشير إلي وجود مساحة محدودة إلي حدا ما من الحوار

وتبادل الآراء داخل الإدارات المختلفة وأن هذه المساحة تخضع إلي اعتبارات أخري من غير أن تكون من السياسات التنظيمية المتبعة والمتعارف عليها.

جدول رقم (4-18)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثانية عشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
تغيير أسلوبي في العمل قد يعرضني للمساءلة	7	17	20	28	2	74	29.108	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−18) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **29.108** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من المشاركة في إتخاذ القرار الإداري علي أداء العاملين الوظيفي.

من خلال مراجعة إجابات المستقصي منهم علي هذه العبارة نجد أن عدد الموافقون عليها قد بلغ 24 بينما رفضها عدد 30، وهذا يؤشر إلي وجود رغبة لدي المستقصي منهم لتغيير أسلوب العمل وتطويره ولكن توجد بعض المعوقات التنظيمية تحول دون ذلك التطوير، وهو ما يؤكد ما جاء في إجابات المستقصي منهم علي العبارات السابقة في ذات السياق.

جدول رقم (4-19)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثالثة عشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
أجد تشجيع علي المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بعملي	0	27	18	21	8	74	10.216	0.017*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−19) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **10.216** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة بلغت **0.017*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من المشاركة في إتخاذ القرار الإداري علي أداء العاملين الوظيفي.

تؤكد إجابات المستقصي منهم علي هذه العبارة ما جاء في إجاباتهم علي ما سبقها من عبارات حيث يري عدد 27 انه يوجد تشجيع علي المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بينما يري عدد مقارب له (29) انه لا يوجد هذا التشجيع.

جدول رقم (4-20)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الرابعة عشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
أحصل علي كافة المعلومات	4	36	9	21	4	74	51.000	0.001*

اللازمة للقيام بعملي								

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–20) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **51.000** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من المشاركة في اتخاذ القرار الإداري علي أداء العاملين الوظيفي.

أوضحت إجابات المستقصي منهم علي هذه العبارة وجود حرية تبادل للمعلومات وأن كانت بصورة غير كاملة إلي حد ما ويوضح ذلك أن عدد الموافقين علي هذه العبارة بلغ 40 بينما من رفض العبارة عدد 25.

جدول رقم (4-21)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الخامسة عشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
نظام الترقيات يعتمد علي الاقدمية فقط	7	26	5	18	18	74	20.459	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–21) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **20.459** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من المسار الوظيفي علي أداء العاملين الوظيفي.

من مراجعة إجابات المستقصي منهم في هذا الجدول نجد الانقسام النسبي للمستقصي منهم بين القبول والرفض في أن المسار الوظيفي يتم علي أساس الاقدمية فقط حيث وافق علي ذلك عدد 33 بينما رفضها عدد 36 من المستقصي منهم.

جدول رقم (4-22)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة السادسة عشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
لدي الفرصة العادلة في الترقي في عملي	3	20	20	13	18	74	13.973	0.007*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−22) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **13.973** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي **0.007*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من المسار الوظيفي علي أداء العاملين الوظيفي.

من مراجعة إجابات المستقصي منهم علي العبارة نجد افتقاد غالبيتهم لعدالة الفرصة في المسار الوظيفي حيث رفضها عدد 31 بينما وافق عليها عدد 23.

جدول رقم (4-23)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة السابعة عشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
أنا مقتنع تماما بنظام الترقيات بشركتي	0	13	22	16	23	74	3.730	0.292

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–23) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **3.730** وهي أقل من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي **0.292** وهي أكبر من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني عدم وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من المسار الوظيفي علي أداء العاملين الوظيفي.

أوضحت إجابات المستقصي منهم علي العبارة عدم إقتناعهم الشديد بنظام الترقيات في شركتهم حيث وافق علي العبارة عدد 13 بينما رفضها ثلاثة أضعاف هذا العدد .

جدول رقم (4-24)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثامنة عشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
يمكني الترقي من خلال تميز أدائي لعملي	7	13	25	12	17	74	12.216	0.016*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–24) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **12.216** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي **0.016*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من المسار الوظيفي علي أداء العاملين الوظيفي.

توضح إجابات المستقصي منهم علي العبارة إدراك أغلبيتهم لعدم وجود ارتباط ما بين التميز في الأداء والترقي حيث وافق علي العبارة عدد 20 بينما رفضها عدد 29.

جدول رقم (4-25)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة التاسعة عشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
أحصل علي التدريب الكافي لقيامي بعملي	3	26	17	21	7	74	24.919	0.001*

المصدر: من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–25) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **24.919** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من التدريب والتعلم المستمر علي أداء العاملين الوظيفي.

تشير إجابات المستقصي منهم إلي انقسامهم ما بين موافق ورافض لكفاية الجرعات التدريبية التي يحصلون عليها للقيام بمهام عملهم حيث وافق عدد 29 بينما وافق عدد 28.

جدول رقم (4-26)
التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة العشرون من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
أجد تشجيع دائم علي التعلم المستمر	5	22	19	18	10	74	13.432	* 0.009

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–26) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **13.432** و هي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.009** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من التدريب والتعلم المستمر علي أداء العاملين الوظيفي .

تؤكد إجابات المستقصي منهم علي هذه العبارة ما جاء في إجاباتهم علي العبارة الثالثة عشرة من ذات القائمة حيث انقسمت آراء المستقصي منهم ما بين

موافق ورافض للعبارة حيث يري عدد 27 انه يوجد تشجيع علي التعلم المستمر بينما يري عدد مقارب له إلي حد بعيد 28 أنه لا يوجد هذا التشجيع .

جدول رقم (4-27)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الحادية والعشرون من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
أجد تشجيع دائم علي تطبيق ما أتعلمه في عملي	**1**	**22**	**24**	**21**	**6**	**74**	**29.919**	**0.001***

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−27) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **29.919** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من التدريب والتعلم المستمر علي أداء العاملين الوظيفي.

يلاحظ من إجابات المستقصي منهم علي العبارة إلي رفض اغلبيه ليست بالكبيرة للعبارة حيث يجد عدد 23 منهم تشجيع علي تطبيق ما يتعلموه في العمل بينما لا يجد هذا التشجيع عدد 27 منهم، الأمر الذي يؤكد ما سبق من إجابات بان هذا التشجيع لا يخضع لسياسات تنظيمية محددة ومعلنة .

جدول رقم (4-28)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثانية والعشرون من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
دائما يتم الاستفادة من العاملين الحاصلين علي دراسات متخصصة	**2**	**11**	**22**	**32**	**7**	**74**	**39.649**	**0.001***

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–28) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **39.649** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من التدريب والتعلم المستمر علي أداء العاملين الوظيفي.

أوضحت إجابات المستقصي منهم إدراكهم الواضح لعدم وجود ارتباط ما بين الحصول علي دراسات متخصصة في مجال العمل وإتاحة الفرصة في التطبيق العملي (ارتباط العلم بالتطبيق)وأن هذا يرجع إلي أسباب مرتبطة بالحياة الوظيفية حيث وافق علي العبارة عدد 13 بينما رفضها بالضبط ثلاثة أضعاف هذا العدد.

جدول رقم (4-29)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثالثة والعشرون من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
أنصح ذوي المهارات والقدرات العالية بالعمل في شركتي	3	15	19	26	11	74	20.054	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–29) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **20.054** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4 .

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من التدريب والتعلم المستمر علي أداء العاملين الوظيفي.

توضح إجابات المستقصي منهم علي هذه العبارة عدم إدراكهم تماما بأن بيئة عملهم هي بيئة عمل حاضنة ومحفزة للعاملين ذوي المهارات والقدرات العالية حيث وافق علي هذه العبارة عدد 18 بينما رفضها أكثر من ضعف هذا العدد 37.

جدول رقم (4-30)

ترتيب الأهمية النسبية بين آراء العاملين فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية

المتغير	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	المتوسط المرجح	الترتيب
التدريب والتعلم المستمر	%51.35	%13.51	%16.22	%18.92	2.97	الأول
نظم التعويض	%29.73	%25.68	%10.81	%33.78	2.51	الثاني

المسار الوظيفي	% 6.76	%29.73	%47.30	%16.22	2.27	الثالث
المشاركة في إتخاذ القرار	%12.16	%31.08	%25.68	%31.08	2.24	الرابع

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

استخدم المتوسط المرجح في ترتيب الأهمية النسبية لآراء المستقصي منهم فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة ويتضح من الجدول رقم (4–30) ما يلي:

١. جاء التدريب والتعلم المستمر في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بالنسبة للمستقصي منهم في مجال عملهم حيث كان المتوسط المرجح للتدريب والتعلم المستمر **2.97** .

٢. جاء الأجر في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية بالنسبة للمستقصي منهم في مجال عملهم حيث كان المتوسط المرجح للأجر **2.51** .

٣. جاء المسار الوظيفي في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بالنسبة للمستقصي منهم في مجال عملهم حيث كان المتوسط المرجح للمسار الوظيفي **2.27** .

٤. جاءت المشاركة في إتخاذ القرار الإداري في الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية بالنسبة للمستقصي منهم في مجال عملهم حيث كان المتوسط المرجح للمشاركة في اتخاذ القرار **2.24**.

وهو ما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية من حيث الأهمية النسبية فيما بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة وذلك من وجهة نظر المستقصي منهم .

جدول رقم (4-31)

نسبة الإجابة علي السؤال الثالث من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

جودة الحياة الوظيفية	التكرار	النسبة
أعلي مما أتمناه	صفر	صفر

توافق ما أتمناه تماما	20	27.03
أدني مما أتمناه	54	72.97
المجموع	74	% 100

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−31)تدني إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية بشكل عام حيث بلغ عدد من يدركون جودة الحياة الوظيفية اعلي مما يتمنوا صفر، بينما بلغ من يدركون جودة الحياة الوظيفية بقدر ما يتمنوا أقل من ثلث العاملين المستقصي منهم، بينما بلغ عدد من يرون أن جودة الحياة الوظيفية اقل مما يتمنوا أقل قليلا من ثلاث أربع العاملين المستقصي منهم .

جدول رقم (4-32)

التحليل الإحصائي والدلالة للسؤال الثالث من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	جودة الحياة الوظيفية				اختبار ت	
	ادني مما أتمناه		توافق ما أتمناه تماما			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
بُعد الأجر	14.148	3.882	20.000	3.261	-5.996	0.000
بُعد المشاركة	24.500	3.214	27.300	2.830	-3.431	0.001
بُعد المسار الوظيفي	9.963	3.618	12.250	2.845	-2.546	0.013
بُعد التدريب	12.907	3.594	16.850	3.066	-4.350	0.000

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−32)وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين مستويات إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة.

حيث يوجد هذا التباين بين مستويات هذا الإدراك في جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة،ويمكن ملاحظة ذلك من خلال المتوسط الحسابي الوارد في كل صف من الجدول علي الأبعاد المختلفة محل الدراسة لجودة الحياة الوظيفية.

وقد أكدت اختبارات **T-Test** التحليل الإحصائي السابق حيث جاءت نتائج الاختبار معنوية لكافة الأبعاد محل الدراسة عند مستوي دلالة 0.05 ودرجة حرية 72.

وهو ما يؤكد ما جاء في التحليل الإحصائي للسؤال الأول من ذات قائمة الاستقصاء في وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وبالتالي أدائهم الوظيفي.

جدول رقم (4-33)

تحليل التباين والدلالة لأبعاد الدراسة علي أساس النوع

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	النوع				اختبار ت	
	ذكر		أنثي			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
بُعد الأجر	16.048	4.308	13.909	5.540	1.454	0.150
بُعد المشاركة	25.508	3.402	23.818	2.639	1.564	0.122
بُعد المسار الوظيفي	10.825	3.617	9.182	2.960	1.424	0.159
بُعد التدريب	14.317	3.826	12.000	3.633	1.866	0.066

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−33) عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة علي أساس النوع .

حيث تقاربت الإجابات ما بين الإناث والذكور المستقصي منهم علي ذات أسئلة الاستقصاء، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال المتوسط الحسابي الوارد في الجدول علي الأبعاد المختلفة محل الدراسة لجودة الحياة الوظيفية .

وقد أكدت اختبارات T-Test التحليل الإحصائي السابق حيث جاءت نتائج الاختبار غير معنوية لكافة الأبعاد محل الدراسة عند مستوي دلالة 0.05 ودرجة حرية 72.

وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصي منهم سواء الذكور أو الإناث بالنسبة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة وهي نظم التعويض والمشاركة في إتخاذ القرار الإداري والمسار الوظيفي والتدريب والتعلم المستمر.

بشكل عام أن ادراك العاملين لعدم وجود تمييز ما بين الإناث والذكور يعتبر مؤشرا ايجابيا لابد وأن يزيد من إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية المطبقة في شركتهم، ولكن وفقا لإجابات العاملين المستقصي منهم، والتي أوضحت فقدان العاملين المستقصي منهم النسبي لعدالة الأجر وقصور المشاركة في اتخاذ القرار وعدم ارتباط الترقي بالأداء بالإضافة إلي نقص فاعلية التدريب والتعلم المستمر فان هذا المؤشر الايجابي يتحول مباشرة إلي مؤشر سلبي عام علي جميع العاملين.

جدول رقم (4-34)
تحليل التباين والدلالة لأبعاد الدراسة علي أساس منطقة العمل

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	منطقة العمل				اختبار ت	
	القاهرة		الأقاليم			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
بُعد الأجر	15.724	4.840	15.733	4.382	-0.008	0.993

بُعد المشاركة	25.828	3.566	24.889	3.171	1.184	0.240
بُعد المسار الوظيفي	10.552	3.699	10.600	3.506	-0.057	0.955
بُعد التدريب	14.586	3.822	13.578	3.882	1.097	0.276

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–34) عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة علي أساس منطقة العمل .

حيث تقاربت الإجابات ما بين العاملين في القاهرة والعاملين في الأقاليم المستقصي منهم علي ذات أسئلة الاستقصاء، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال المتوسط الحسابي الوارد في كل صف من الجدول علي الأبعاد المختلفة محل الدراسة لجودة الحياة الوظيفية.

وقد أكدت اختبارات **T-Test** التحليل الإحصائي السابق حيث جاءت نتائج الاختبار غير معنوية لكافة الأبعاد محل الدراسة عند مستوي دلالة 0.05 ودرجة حرية 72.

وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصي منهم في القاهرة أو الأقاليم بالنسبة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة وهي نظم التعويض والمشاركة في إتخاذ القرار الإداري والمسار الوظيفي والتدريب والتعلم المستمر.

يري الباحث أن هذا مؤشر إيجابي يحسب لصالح جودة الحياة الوظيفية في الشركة، حيث يشعر الجميع أنهم متساوون في المعاملة دون أن يكون للعاملين

في القاهرة ميزة نسبية عن العاملين في الأقاليم في أي بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة، ولكن وفقا لإجابات العاملين المستقصي منهم، والتي أوضحت فقدان العاملين المستقصي منهم النسبي لعدالة الأجر وقصور المشاركة في اتخاذ القرار وعدم ارتباط الترقي بالأداء بالإضافة إلي نقص فاعلية التدريب والتعلم المستمر فان هذا المؤشر الايجابي يتحول مباشرة إلي مؤشر سلبي عام علي جميع العاملين.

جدول رقم (4-35)

تحليل التباين والدلالة لبعد نظم التعويض علي أساس الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	بعد نظم التعويض			تحليل التباين	
	ألمدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
مدير عام	7.0- 26.0	16.219	4.716	1.225	0.307
الدرجة الأولي	6.0- 23.0	15.533	4.642		
الدرجة الثانية	11.0- 24.0	16.600	3.699		
الدرجة الثالثة	10.0- 25.0	13.583	4.699		

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−35) أن قيمة **ف ANOVA** المحسوبة قد بلغت **1.225** وهي أقل من قيمتها الجدولية (**2.76**)، كما أن الدلالة بلغت **0.307** وهي أكبر من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية (3، 70).

ويتأكد ذلك من المتوسط الحسابي الوارد في الجدول حيث تقاربت قيم المتوسط الحسابي لإجابات المستقصي منهم في جميع الدرجات الوظيفية محل الدراسة

وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصي منهم في الدرجات الوظيفية المختلفة بالنسبة لبعد نظم التعويض.

عند الربط ما بين ما يتضح من الجدول السابق وإجابات المستقصي منهم علي عبارات الاستقصاء نجد أن العاملين المستقصي منهم في جميع الدرجات الوظيفية يرون عدم ارتباط الأجر بالأداء وغير مقتنعين بنظام الأجور والمكافآت،

ويفتقدون لعدالة الأجر وهذا مؤشر سلبي لإدراك العاملين في جميع الدرجات الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية .

جدول رقم (4-36)

تحليل التباين والدلالة لبعد المشاركة في اتخاذ القرار علي أساس الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	بعد المشاركة			تحليل التباين	
	ألمدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
مدير عام	32.0-19.0	26.188	3.042	2.185	0.097
الدرجة الأولي	29.0-17.0	23.733	3.058		
الدرجة الثانية	31.0-20.0	25.400	3.542		
الدرجة الثالثة	34.0-21.0	24.500	3.705		

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–36)أن قيمة **ف ANOVA** المحسوبة قد بلغت **2.185** وهي أقل من قيمتها الجدولية (**2.76**)، كما أن الدلالة بلغت **0.097** وهي أكبر من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية (3، 70).

ويتأكد ذلك من المتوسط الحسابي الوارد في الجدول حيث تقاربت قيم المتوسط الحسابي لإجابات المستقصي منهم في جميع الدرجات الوظيفية محل الدراسة.

وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصي منهم في الدرجات الوظيفية المختلفة بالنسبة لبعد المشاركة في إتخاذ القرار الإداري .

بالرغم من ايجابية المساواة ما بين الدرجات الوظيفية المختلفة من حيث المشاركة في اتخاذ القرار الإداري حيث يشعر كل فرد في الشركة أن له فرصة متساوية مع الآخرين في إبداء رأيه وتقديم اقتراحات التطوير وتحسين نظم العمل، إلا أن إجابات المستقصي منهم توضح التزامهم الحرفي بالتعليمات وافتقادهم

النسبي للمبادأة والتشجيع علي التطوير وتقديم الاقتراحات الأمر الذي يعطي شعورا سلبيا لدي العاملين تجاه الحياة الوظيفية بالنسبة لجميع الدرجات الوظيفية.

هذا بالإضافة إلي أن هذا الإدراك السلبي في الدرجات الدنيا يؤدي إلي الإحباط الإداري كما يؤدي في الدرجات الوظيفية العليا إلي التقادم الإداري.

جدول رقم (4-37)

تحليل التباين والدلالة لبعد المسار الوظيفي علي أساس الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	بعد المسار الوظيفي			تحليل التباين	
	ألمدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
مدير عام	-4.0 16.0	11.313	3.477	0.861	0.466
الدرجة الأولي	-4.0 16.0	9.733	3.990		
الدرجة الثانية	-4.0 15.0	10.333	3.457		
الدرجة الثالثة	-4.0 17.0	10.000	3.384		

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–37) أن قيمة **ف ANOVA** المحسوبة قد بلغت **0.861** وهي أقل من قيمتها الجدولية (**2.76**)، كما أن الدلالة بلغت **0.466** وهي أكبر من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية (3، 70).

ويتأكد ذلك من المتوسط الحسابي الوارد في الجدول حيث تقاربت قيم المتوسط الحسابي لإجابات المستقصي منهم في جميع الدرجات الوظيفية محل الدراسة

وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصي منهم في الدرجات الوظيفية المختلفة بالنسبة لبعد المسار الوظيفي.

ويري الباحث أن المساواة ما بين الدرجات الوظيفية المختلفة فيما يتعلق بالترقي هو من المؤشرات الايجابية التي تعطي العاملين ادراك لحياة وظيفية ذات مستوي عالي من الجودة مما يزيد من دافعيتهم علي العمل وبالتالي الأداء الوظيفي، ولكن عند ربط ذلك بإجابات العاملين المستقصي منهم نجد أنهم غير مقتنعين بنظام الترقيات في عملهم، كما أنهم في الدرجات الوظيفية المختلفة يرون انه لا يوجد ارتباط ما بين الأداء والترقي، وهذا يدل علي شيوع عدم الرضا في الدرجات الوظيفية المختلفة .

جدول رقم (4-38)

تحليل التباين والدلالة لبعد التدريب علي أساس الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	بعد التدريب والتعلم المستمر			تحليل التباين	
	ألمدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
مدير عام	5.0- 20.0	14.594	4.102	0.517	0.672
الدرجة الأولي	8.0- 20.0	13.333	3.697		
الدرجة الثانية	7.0- 21.0	13.400	4.437		
الدرجة الثالثة	10.0- 19.0	13.833	2.657		

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−38)أن قيمة **ف ANOVA** المحسوبة قد بلغت **0.517** وهي أقل من قيمتها الجدولية (**2.76**)، كما أن الدلالة بلغت **0.672** وهي أكبر من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية (3، 70).

ويتأكد ذلك من المتوسط الحسابي الوارد في الجدول حيث تقاربت قيم المتوسط الحسابي لإجابات المستقصي منهم في جميع الدرجات الوظيفية محل الدراسة

وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصي منهم في الدرجات الوظيفية المختلفة بالنسبة لبعد التدريب والتعلم المستمر.

عند الربط بين ما جاء في الجدول السابق وإجابات العاملين علي عبارات الاستقصاء نجد أن العاملين المستقصي منهم في جميع الدرجات الوظيفية منقسمين ما بين راض وغير راض عن كم التدريب الذي يحصلون عليه كما أنهم إلي حد لا يجدون تشجيع علي التعلم المستمر بالإضافة إلي أنهم يشعرون بأنه لا جدوى من التعلم المستمر لان شركتهم لا ترغب في الاستفادة من العاملين الحاصلين علي دراسات متخصصة.

وهذا الأمر هو بالغ الخطورة علي الأداء التنظيمي في ألمدي الطويل لأنه يصيب العاملين بالتقادم الإداري، وبالتالي قدرة شركتهم التنافسية في بيئة تنافسية شديدة التعقيد بالنسبة لشركات الطيران المختلفة

جدول رقم (4-39)

تحليل التباين والدلالة لبعد نظم التعويض علي أساس العمر

المرحلة العمرية	بعد نظم التعويض			تحليل التباين	
	ألمدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
اقل من ثلاثون عاما	10.0-21.0	13.000	4.583	1.349	0.266
من ثلاثون إلي اقل من أربعون	10.0-25.0	16.267	4.652		
من أربعون إلي اقل من خمسون	6.0-26.0	16.317	4.452		
من خمسون فاكبر	7.0-22.0	14.308	4.461		

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−39)أن قيمة **ف ANOVA** المحسوبة قد بلغت **1.349** وهي أقل من قيمتها الجدولية (**2.76**)، كما أن الدلالة بلغت **0.266** وهي أكبر من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية (3، 70).

ويتأكد ذلك من المتوسط الحسابي الوارد في الجدول حيث تقاربت قيم المتوسط الحسابي لإجابات المستقصي منهم في جميع المراحل العمرية محل الدراسة.

وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصي منهم في المراحل العمرية المختلفة بالنسبة لبعد نظم التعويض .

يري الباحث أن ادراك العاملين المستقصي منهم في كل المراحل العمرية لعدم اقتناعهم النسبي بنظام الأجور والحوافز بشركتهم وعدم عدالة الأجر بالإضافة إلي شعورهم بأنه لا يوجد ارتباط ما بين الأداء والأجر، يؤدي إلي الكثير من السلبيات داخل العمل بالإضافة إلي زيادة معدل دوران العمالة وبصفة خاصة في المراحل العمرية الصغيرة ذات القدرات والمهارات المتميزة.

جدول رقم (4-40)

تحليل التباين والدلالة لبعد المشاركة علي أساس العمر

المرحلة العمرية	بعد المشاركة في إتخاذ القرار الإداري			تحليل التباين	
	ألمدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
اقل من ثلاثون عاما	21.0-34.0	24.000	5.612	0.389	0.761
من ثلاثون إلي اقل من أربعون	23.0-30.0	25.667	2.320		
من أربعون إلي اقل من خمسون	17.0-32.0	25.390	3.605		

من خمسون فاكبر	-19.0 27.0	24.846	2.577		

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–40)أن قيمة **ف ANOVA** المحسوبة قد بلغت **0.389** وهي أقل من قيمتها الجدولية (**2.76**)، كما أن الدلالة بلغت **0.761** وهي أكبر من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية (3، 70).

ويتأكد ذلك من المتوسط الحسابي الوارد في الجدول حيث تقاربت قيم المتوسط الحسابي لإجابات المستقصي منهم في جميع المراحل العمرية محل الدراسة.

وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصي منهم في المراحل العمرية المختلفة بالنسبة لبعد المشاركة في إتخاذ القرار الإداري .

يري الباحث أن ادراك العاملين المستقصي منهم في جميع المراحل العمرية لعدم جدوى المشاركة في اتخاذ القرار الإداري، يؤدي إلي سيادة بيئة عمل تقليدية ساكنة لا تتواكب مع التغيرات السائدة والمتلاحقة في صناعة النقل الجوي التي تتميز بالديناميكية وتنافسية العالية.

وهذا ما يوضح استمرارية ذات بيئة العمل الداخلية بشركة مصر للطيران التي وضحتها دراسة محمد إبراهيم عراقي وهدي سيد لطيف والتي جاءت بتاريخ 1999 .

جدول رقم (4-41)
تحليل التباين والدلالة لبعد المسار الوظيفي علي أساس العمر

المرحلة العمرية	بعد المسار الوظيفي			تحليل التباين	
	ألمدي	المتوسط	الانحراف	ف	الدلالة

		الحسابي	المعياري		
اقل من ثلاثون عاما	-7.0 17.0	10.200	4.087	0.069	0.976
من ثلاثون إلي اقل من أربعون	-4.0 14.0	10.400	2.772		
من أربعون إلي اقل من خمسون	-4.0 16.0	10.585	3.591		
من خمسون فاكبر	-4.0 16.0	10.923	4.387		

الـمصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4-41)أن قيمة **ف ANOVA** المحسوبة قد بلغت **0.069** وهي أقل من قيمتها الجدولية (**2.76**)، كما أن الدلالة بلغت **0.976** وهي أكبر من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية (3، 70).

ويتأكد ذلك من المتوسط الحسابي الوارد في الجدول حيث تقاربت قيم المتوسط الحسابي لإجابات المستقصي منهم في جميع المراحل العمرية محل الدراسة.

وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصي منهم في المراحل العمرية المختلفة بالنسبة لبعد المسار الوظيفي.

يري الباحث أن العاملين من صغار السن ذوي المهارات المتميزة عندما يدركون انه لا يوجد ارتباط ما بين الأداء والترقي، فإنهم إما أن يصابوا بالإحباط والتبلد أو أن يسعوا إلي ترك الشركة مما يؤدي إلي وجود بيئة عمل طاردة للكفاءات علي ألمدي الطويل، وهو الأمر الذي يؤثر في الحالتين بدرجة كبيرة علي القدرات التنافسية للشركة.

جدول رقم (4-42)
تحليل التباين والدلالة لبعد التدريب علي أساس العمر

المرحلة العمرية	بعد التدريب والتعلم المستمر			تحليل التباين	
	ألمدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
اقل من ثلاثون عاما	-14.0 19.0	15.400	2.074	0.308	0.819
من ثلاثون إلي اقل من أربعون	-10.0 21.0	13.667	3.374		
من أربعون إلي اقل من خمسون	-5.0 20.0	13.805	4.406		
من خمسون فاكبر	-5.0 17.0	14.308	3.199		

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−42)أن قيمة **ف ANOVA** المحسوبة قد بلغت **0.308** وهي أقل من قيمتها الجدولية (**2.76**)، كما أن الدلالة بلغت **0.819** وهي أكبر من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية (3، 70).

ويتأكد ذلك من المتوسط الحسابي الوارد في الجدول حيث تقاربت قيم المتوسط الحسابي لإجابات المستقصي منهم في جميع المراحل العمرية محل الدراسة.

وهو ما يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصي منهم في المراحل العمرية المختلفة بالنسبة لبعد التدريب والتعلم المستمر.

يري العاملين المستقصي منهم في المراحل العمرية المختلفة أن بيئة العمل في شركتهم هي بيئة عمل غير صالحة لجذب والاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة واتفاق العاملين في المراحل العمرية المختلفة والدرجات الوظيفية

المختلفة كذلك العاملين في القاهرة والأقاليم والذكور والإناث في أن بيئة العمل غير جاذبة، إنما يؤشر إلي أمور مؤثر علي القدرات التنافسية لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية سواء في ألمدي القصير أو الطويل.

٢ . التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

اختبار الاعتمادية (الثبات)**Reliability Analysis** لمقياس رضا العملاء

جدول رقم (4-43)

معامل ألفا لحساب ثبات المقياس الموجة للعملاء

معامل ألفا كرونبخ	للعملاء
الرضا	**0.890**

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4-43)أن نتائج تحليل الثبات للمقياس تشير إلي أن قيمة معامل ألفا للمقياس قد بلغت 0.890 وليكون المقياس متمتعا بالثبات الداخلي لعباراته يجب أن تكون :

. 0.6 Alpha <

وبما أن **Alpha** المستخرجة من التحليل السابق اكبر 0.6 فهذا معناه أن المقياس يتمتع بالثبات الداخلي لعباراته.

معامل الصدق

معامل الصدق يعني أن المقياس الصادق هو المقياس الذي يحقق الوظيفة التي وضع من أجلها الاختبار، والصدق يدلل على قياس الفقرات لما يفترض أن تقيسه.

جدول رقم (4-44)

معامل صدق المقياس الموجه للعملاء

العبارة	معامل الصدق	الدلالة
1	**0.800**	**0.000**

0.000	0.775	2
0.000	0.862	3
0.000	0.716	4
0.000	0.908	5
0.000	0.890	6
0.000	0.853	7
0.000	0.831	8
0.000	0.721	9
0.000	0.752	10
0.000	0.822	11
0.000	0.748	12
0.000	0.656	13

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4-44)إرتفاع قيم معامل الصدق لكل عبارة من عبارات لمقياس الموجهة للعملاء وقد أكدت هذه القيم مستوي الدلالة لكل عبارة.

المعايير الستة للإدراك الجيد لجودة الخدمة [1]

١. المهارات والاحترافية

أن العملاء يدركون أن مقدمي الخدمة لديهم المهارات والمعرفة اللازمة بالإضافة إلي الموارد المادية .

٢. الاتجاهات والسلوك

أن العملاء يدركون أن مقدمو الخدمة يهتمون بهم بطريقة ودية وتلقائية.

٣. سهولة المنال والمرونة

أن العملاء يدركون أن العاملين مستعدون لتقديم الخدمة في الوقت الذي يرغبه المستهلك وبطريقة مرنة .

٤. الاعتمادية والثقة

أن العملاء يدركون أن مقدمو الخدمة وعودهم والتزاماتهم صادقة ويمكن الاعتماد عليهم .

٥. تصحيح الأشياء الخاطئة

أن العملاء يدركون أن مقدمو الخدمة عادة ما يبادرون بفاعلية وصدق بإيجاد حلول سريعة ومناسبة لأي مشاكل قد تحدث .

٦. السمعة والأمانة

أن العملاء يدركون أن مقدمو الخدمة محل ثقة وأمانة.

في ضوء المعايير الستة السابقة لإدراك جودة الخدمة تم تصميم قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء بحيث تغطي بقدر الإمكان الأسئلة الواردة بها هذه المعايير الستة.

جدول رقم (4-45)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الأولي من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
العاملون يتسمون بالأناقة	81	48	3	3	0	135	128.200	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–45) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **128.200** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

وقد وافق علي هذه العبارة عدد 129 عميل مستقصي منه بينما رفضها عدد 3 فقط وهو الأمر الذي يوضح مدي اهتمام العاملين بمظهرهم الخارجي أثناء العمل، وهو ما يعكس معيار الاتجاهات والسلوك.

جدول رقم (4-46)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثانية من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
دائما ما أجد العاملين متفرغين لتقديم الخدمة	78	39	6	12	0	135	95.667	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–46) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **95.667** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

وقد وافق علي هذه العبارة عدد 117 بينما رفضها عدد 12 فقط وهو الأمر الذي يوضح أن عبء العمل يتساوي مع الطاقة الإنتاجية للعاملين وهو ما يجعلهم يبدؤون في تقديم الخدمة للعميل في اقرب وقت، وهو ما يعكس تناسب مهاراتهم وقدراتهم مع متطلبات وظيفتهم، وهو ما يعكس معيار سهولة المنال والمرونة.

جدول رقم (4-47)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثالثة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
دائما ما أجد العاملون متحمسون لتقديم الخدمة	78	39	12	6	0	135	95.667	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–47)أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **95.667** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

وافق علي هذه العبارة عدد 117 عميل مستقصي منه بينما رفضها عدد 6 فقط وهو ما يعكس إدراك العملاء لرغبة مقدمي الخدمة في تقديمها، وهو ما يعكس معيار الاعتمادية والثقة بالإضافة إلي معيار الاتجاهات والسلوك .

جدول رقم (4-48)
التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الرابعة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
اشعر بالراحة النفسية عند التعامل مع العاملين	63	51	18	0	3	135	69.533	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–48)أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **69.533** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

وافق علي هذه العبارة عدد 114 بينما رفضها عدد 3 عملاء فقط وهو الأمر الذي يعكس الإحساس النفسي الجيد لدي العملاء أثناء تعاملهم مع العاملين، وهو ما يعكس معيار الاتجاهات والسلوك.

جدول رقم (4-49)
التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الخامسة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
العاملون يقدمون الخدمة	81	42	6	0	6	135	113.800	0.001*

بشكل سريع								

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–49)أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **113.800** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

وافق علي هذه العبارة عدد 123 عميل بينما رفضها 6 عملاء فقط وهو ما يعني إدراك العملاء للكفاءة المهنية للعاملين الناتجة عن التدريب، وهو ما يعكس معيار المهارة والاحتراف وأيضا معيار سهولة المنال والمرونة.

جدول رقم (4-50)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة السادسة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
المعلومات التي يخبرني بها العاملون دائما ما تكون دقيقة	69	42	18	6	0	135	69.000	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–50)أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **69.000** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

وافق علي هذه العبارة عدد 111 عميل بينما رفضها عدد 6 عملاء فقط وهو ما يعني أن العاملين لديهم من المعلومات المرتبطة بالخدمة ما يتسم بالدقة وفي التوقيت المناسب، وهو ما يعكس معيار المهارة والاحتراف بالإضافة إلي معيار الاعتمادية والثقة.

جدول رقم (4-51)
التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة السابعة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
اشعر دائما بان العميل محور اهتمام العاملين	57	48	24	6	0	135	47.667	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–51)أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **47.667** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي **0.001*** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة، وهو ما يعكس معيار الاتجاهات والسلوك .

وافق علي هذه العبارة عدد 105 عميل بينما رفضها عدد 6 عملاء فقط وهو ما يعكس إدراك العملاء لاهتمام العاملين بعملائهم وتقديم الخدمة عالية الجودة، وهو ما يؤكد ما جاء في العبارة الثالثة من ذات القائمة .

جدول رقم (4-52)
التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثامنة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
اشعر بان العاملون	66	60	6	3	0	135	102.067	0.001*

يفهمون جيدا ما أريد								

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–52)أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **102.067** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

وافق علي هذه العبارة عدد 126 عميل بينما رفضها عدد 3 عملاء فقط وهو ما يعكس إدراك العملاء لوعي ومهارة العاملين في التعامل مع عملائهم وهو ما ينتج عن المهارة المكتسبة عن التدريب النوعي بالإضافة إلي السمات الشخصية في مقدمي الخدمة، وهو ما يعكس معيار المهارة والاحتراف .

جدول رقم (4-53)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة التاسعة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
اشعر بان العاملين لديهم المعرفة الكافية للرد علي استفساراتي	69	48	12	6	0	135	79.667	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–53) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **79.667** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

تؤكد إجابات العملاء علي هذه العبارة علي ما جاء في العبارة السادسة من ذات القائمة حيث وافق علي هذه العبارة عدد 117 عميل بينما رفضها عدد 6 فقط ويوضح ذلك إدراك العملاء بان العاملين لديهم من المعلومات ما يكفي لتقديم الخدمة بجودة عالية، وهو ما يعكس معيار المهارة والاحتراف .

جدول رقم (4-54)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة العاشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
دائما تكون الخدمة التي أتلقاها صحيحة من أول مرة	72	45	15	3	0	135	85.533	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–54)أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **85.533** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

وافق علي هذه العبارة عدد 117 عميل بينما رفضها عدد 3 فقط ويعكس ذلك إدراك العملاء لخدمة عالية الجودة يقدمها عاملين علي قدر كبير من الكفاءة المهنية، وهو ما يعكس معيار المهارة والاحتراف.

جدول رقم (4-55)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الحادية عشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
عندما أواجه مشكلة ما فان العاملون يسعون بجدية لحلها	69	36	24	6	0	135	62.600	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4−55)أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت**62.600** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

وافق علي هذه العبارة عدد 105 عميل بينما رفضها عدد 6 فقط وهو ما يعني إدراك العملاء إلي أن العاملين دائما ما يبادرون إلي تصحيح الأمور الخاطئة التي قد تحدث وهو ما يعكس معيار الاعتمادية والثقة.

جدول رقم (4-56)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثانية عشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير وافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
دائما أتلقي	66	39	15	15	0	135	52.467	0.001*

الخدمة بسهولة								

المصدر: من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–56)أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت**52.467** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

وافق علي هذه العبارة عدد 105 عميل بينما رفضها عدد 15 فقط وهو الأمر الذي يوضح إدراك العملاء لان العاملين مستعدون لتقديم الخدمة في الوقت الذي يرغبه العميل وبطريقة مرنة وهو ما يعكس معيار سهولة المنال والمرونة.

جدول رقم (4-57)

التحليل الإحصائي والدلالة للعبارة الثالثة عشرة من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا تعليق	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	كا2	المعنوية
دائما أجد وعود العاملين صادقة	51	57	24	3	0	135	55.667	0.001*

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–57)أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت**55.667** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من أداء العاملين علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

وافق علي هذه العبارة عدد 108 عميل بينما رفضها عدد 3 فقط وهذا يوضح إدراك العملاء إلي أن وعود العاملين دائما ما تكون صادقة وهو ما يعكس معيار الثقة والأمانة.

جدول رقم (4-58)

نسبة الإجابة علي السؤال الثاني من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

جودة الخدمة المقدمة	التكرار	النسبة
اعلي من توقعاتي	51	37.78
توافق توقعاتي تماما	72	53.33
ادني من توقعاتي	12	8.89
المجموع	135	% 100

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–58) إرتفاع إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة حيث بلغت نسبة من يتوافق إدراكهم لجودة الخدمة مع توقعاتهم أكثر من نصف العملاء المستقصي منهم بينما كانت نسبة من يدركون جودة الخدمة المقدمة اعلي من توقعاتهم أكثر من ثلث العملاء المستقصي منهم، وأن العملاء الذين يرون أن الخدمة المقدمة اقل من توقعاتهم لم تتعد نسبتهم 10%.

وهذه النسب توضح إدراك أغلبية العملاء لخدمة عالية الجودة.

جدول رقم (4-59)

التحليل الإحصائي والدلالة للسؤال الثاني من قائمة الاستقصاء الموجهة للعملاء

مستوي إدراك الجودة	رضا العملاء			تحليل التباين	
	ألمدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
اعلي من توقعاتي	-39.0 42.0	40.500	1.168	51.351	0.000

توافق توقعاتي تماما	-41.0 65.0	55.167	7.750		
ادني من توقعاتي	-52.0 65.0	61.059	4.831		

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–59) أن قيمة **ف ANOVA** المحسوبة قد بلغت **51.351** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**2.76**)، كما أن الدلالة تساوي **0.000** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية (3، 70).

ويتأكد ذلك من المتوسط الحسابي الوارد في الجدول حيث تباعدت قيم المتوسط الحسابي لإجابات العملاء المستقصي منهم بين مستويات إدراكهم لجودة الخدمة المقدمة .

وهو ما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستويات إدراك العملاء المستقصي منهم لجودة الخدمة المقدمة .

جدول رقم (4-60)

تأثير إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم

مستوي إدراك الجودة	العملاء		الموظفين	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
اعلي مما اتمناه	51	37.778	صفر	صفر
توافق ما أتمناه تماما	72	53.333	20	27.027
ادني مما أتمناه	12	8.889	54	72.973
المجموع	135	% 100	74	% 100
الأهمية النسبية	76.30		42.34	
$كا^2$	97.632			
الدلالة	*0.001			

المصدر : من إعداد الباحث بناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (4–60) أن قيمة **Chi-Square** المحسوبة قد بلغت **97.632** وهي أكبر من قيمتها الجدولية (**7.851**)، كما أن الدلالة تساوي ***0.001** وهي أقل من قيمة مستوي الدلالة 0.05 عند درجة حرية 4.

وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية علي إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة من جانب هؤلاء العاملين.

ولكن رغم أن إدراك العاملين المستقصي منهم لجودة الحياة الوظيفية لم يرقي إلي مستوي اعلي أو حتى يتوافق مع ما يتمنوه إلا أن العملاء لديهم إدراك جيد لجودة الخدمة المقدمة .

نتائج اختبار ات الفروض
وتوصيات الدراسة

أولا : نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض

يمكن عرض نتائج الدراسة كما يلي :

أ . نتائج اختبارات الفروض

الفرض الأول

١. لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران .

ويشتق من هذا الفرض الفروض التالية:

جدول رقم (5 - 1)

نتائج اختبارات صحة الفرض الأول من الدراسة

المسلسل	الفرض	النتيجة
أ	لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار الإداري علي أداء العاملين.	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.
ب	لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لبُعد التدريب والتعلم المستمر علي أداء العاملين.	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.
ت	لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لبُعد نظم التعويض علي أداء العاملين.	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.
ث	لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لبُعد المسار الوظيفي علي أداء العاملين.	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

المصدر : من إعداد الباحث بناءا علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

<u>الفرض الثاني</u>

٢. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة شركات مصر للطيران .

<u>ويشتق من هذا الفرض الفروض التالية:</u>

جدول رقم (5-2)
نتائج اختبارات صحة الفرض الثاني من الدراسة

المسلسل	الفرض	النتيجة
أ	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين علي أساس النوع.	قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل .
ب	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين علي أساس منطقة العمل.	قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل .
ت	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين علي أساس الدرجة الوظيفية.	قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل .
ث	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين علي أساس المرحلة العمرية.	قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل .

المصدر : من إعداد الباحث بناءا علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

الفرض الثالث

جدول رقم (5 - 3)
نتائج اختبارات صحة الفرض الثالث من الدراسة

الفرض	النتيجة
لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين فيما يتعلق بالأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة شركات مصر للطيران .	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

المصدر : من إعداد الباحث بناءا علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

الفرض الرابع

جدول رقم (5 - 4)
نتائج اختبارات صحة الفرض الرابع من الدراسة

الفرض	النتيجة
لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة شركات مصر للطيران علي ادراك العملاء المتعاملين معهم لجودة الخدمة المقدمة .	قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل.

المصدر : من إعداد الباحث بناءا علي نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (6).

ب. نتائج ذات صلة

١. أوضحت المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض مديري الإدارة العليا المسئولين عن إدارة جودة الحياة الوظيفية في مصر للطيران، اهتمام الشركة بجوانب محددة من جودة الحياة الوظيفية تمثلت في ظروف العمل المادية ونظم التعويض (الأجور والحوافز)والرعاية الصحية وتحقيق الأمان الوظيفي، ودورية إصدار حركة الترقيات، هذا بالإضافة إلي الرعاية النقابية للعاملين وأخيراً الأنشطة الاجتماعية والترفيهية.

٢. أوضح تحليل حجم المبيعات لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية في الفترة محل الدراسة من أول عام 2003 حتى آخر عام 2009 نمو حجم المبيعات

سنويا بنسبة أكبر من الزيادة في حجم مبيعات المنافسين وبصفة خاصة بداية من عام 2005.

٣. أظهرت مقارنة إجمالي عدد ركاب منطقتي أوروبا والدول العربية لإجمالي عدد ركاب مصر للطيران في الفترة محل الدراسة الممتدة من أول عام 2003 إلي آخر 2009، أهمية منطقتي أوروبا والدول العربية لمبيعات مصر للطيران حيث لم تقل نسبتهما معا عن 83 % من إجمالي عدد ركاب مصر للطيران، ومع ذلك فإنهما أكثر مناطق عمل مصر للطيران تعرضا لمنافسة شرسة.

٤. اظهر تحليل الحصة السوقية لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية في الفترة محل الدراسة الممتدة من أول عام 2003 إلي آخر 2009، في منطقة أوروبا تصاعد نمو الحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين وإن كانت في مجملها لم تتخطي حاجز 48 % من حجم السوق الكلي، كما إتضح تذبذب الحصة السوقية لمصر للطيران صعوداً وهبوطاُ في العديد من الدول الأوروبية، بالإضافة إلي التدني الملحوظ للحصة السوقية لمصر للطيران في بعض الدول الأوروبية طوال فترة الدراسة مثل هولندا وسويسرا.

٥. اظهر تحليل الحصة السوقية لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية في الفترة محل الدراسة الممتدة من أول عام 2003 إلي آخر 2009، في منطقة الدول العربية النمو الطفيف للحصة السوقية الإجمالية لمصر للطيران مقارنة بالمنافسين، وإن كانت في مجملها لم تتخطي حاجز 46 % من حجم السوق الكلي، كما أوضح تذبذب الحصة السوقية لمصر للطيران في العديد من الدول العربية.

٦. اظهر تحليل إيرادات النشاط بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية في الفترات المالية محل الدراسة الممتدة من العام المالي 2005–2006 إلي العام المالي

2009–2010 تذبذب الزيادة السنوية في الإيرادات حيث بلغت أقصي زيادة في الفترة المالية 2007–2008 نسبة 33 %، وادني زيادة في الفترة المالية 2009–2010 نسبة (1% واحد بالمائة فقط).

٧. اظهر تحليل إنتاجية الأجور بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية في الفترات المالية محل الدراسة الممتدة من العام المالي 2005–2006 إلي العام المالي 2009–2010 تذبذب إنتاجية الأجور السنوية حيث حققت أقصي إنتاجية سنوية في الفترة المالية 2007–2008 وبلغت 17 جنية مصري، بينما حققت ادني إنتاجية سنوية في الفترة المالية 2009–2010 حيث بلغت 13 جنية مصري.

٨. أوضح استعراض الهيكل التنظيمي لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية تعدد مستوياته حيث اتضح إن المسافة ما بين رئيس مجلس الإدارة والمستوي الإداري الادني للعاملين (ضابط المبيعات في مكاتب البيع وهو المستوي الإداري المعني مباشرة بتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء)يقع فيها عدد 5 مستويات وظيفية، وهو الأمر الذي يعتبر أحد معوقات تحقيق جودة حياة وظيفية بالشركة.

٩. أوضحت نتائج دراسة أجراها كلا من محمد إبراهيم عراقي وهدي سيد لطيف عام 1999 عدم وجود تطور في إنتاجية كلا من الأصول الثابتة والأجور، وإنخفاض الوضع التنافسي لمصر للطيران مقارنة بمنافسيها في بعض الدول العربية، بالإضافة إلي سيادة بيئة عمل غير ابتكاريه ومعوقة للإبداع والمرونة وأخيرا تقليدية نمط إتخاذ القرار الإداري بالشركة.

١٠. وهذه الدراسة يعتبرها الباحث نقط إرتكاز للتعرف علي مدي التطور الذي حدث علي بيئة العمل في مصر للطيران في السنوات العشر الأخيرة التي

أعقبت إعادة هيكلة مصر للطيران (بالقرار الجمهوري رقم 137 لسنة 2002) وفصلها إلي عدد من الشركات التابعة بهدف تطوير العمل بها والوقوف في مواجهة المنافسة العالمية.

١١. أوضحت مقابلات شخصية أجريت مع بعض العاملين (عينة من 12 فرد) وجود بعض القصور في الروح المعنوية لهم وأدائهم الوظيفي، وإن هذا القصور أرجعوه إلي أسباب متعلقة ببيئة العمل الداخلية.

١٢. **أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بين العاملين في شركة مصر للطيران للخطوط الجوية ما يلي :**

أ – عدم اقتناع العاملين بنظم التعويض (الأجور والحوافز) بشركتهم.

ب – لا يوجد إتفاق بين العاملين عن مدي الرضا أو عدم الرضا حول كفاية أجورهم.

ت – لا يوجد ارتباط واضح ما بين الأداء سواء الفردي أو التنظيمي والأجر.

ث – لا يوجد ارتباط واضح ما بين تميز المهارات والقدرات الشخصية من جهة والأجر من جهة أخري.

ج – افتقاد العاملين للعدالة الداخلية للأجر مقارنة بزملائهم.

ح – سيادة مركزية اتخاذ القرار الإداري وعدم إتاحة المناخ التنظيمي بالشركة للابتكار والمبادأة.

خ – يوجد ترحيب نسبي إلي حد ما من المستويات الإدارية المختلفة بالشركة بمقترحات العاملين لتطوير العمل، إلا أن القليل من هذه المقترحات ما قد يأخذ طريقة للتنفيذ، وهو الأمر الذي يري الباحث من

خلال ملاحظاته انه يعود بالأساس إلي وجود هيكل تنظيمي رأسي (متعدد المستويات) معوق للإبداع والمرونة، كذلك إلي قصور في التدريب علي المهارات الإدارية والقيادية للمسئولين في المستويات الإدارية المختلفة حيث انه عادة لا يخضع المرشح لأي وظيفة إشرافية أو قيادية لأي تدريب إداري مؤهل لموقعة الجديد.

د - إتباع العاملين الواضح والدقيق للتعليمات، وهو نتيجة طبيعية لوجود الهيكل التنظيمي الرأسي (متعدد المستويات).

ذ - وجود مساحة محدودة إلي حد ما من الحوار وتبادل الآراء داخل الإدارات المختلفة، ويري الباحث أن هذه المساحة المحدودة مرتبطة بشخصية المدير أكثر من أنها ثقافة تنظيمية سائدة داخل الشركة.

ر - وجود رغبة حقيقية لدي العاملين في تطوير أسلوبهم في العمل، ولكن هذه الرغبة تعترضها بعض المعوقات التنظيمية تحول دون تحقيق هذا التطوير.

ز - وجود حرية نسبية لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل.

س -عدم اقتناع العاملين بنظام الترقيات بشركتهم.

ش -برغم من أن نظام الترقيات بالشركة لا يعتمد فقط علي الاقدمية، إلا أن العاملين يفتقدون نسبيا إلي العدالة في الاختيار للترقي.

ص -عدم وجود ارتباط نسبي إلي حد ما ما بين الأداء والترقي.

ض -لا يوجد اتفاق ما بين العاملين حول مدي تشجيع شركتهم لهم علي التعلم المستمر.

ط – يوجد تشجيع نسبي إلي حد ما للعاملين من شركتهم علي التطبيق العملي لما يتعلموه، ويري الباحث أن هذا التشجيع يعود غالبا إلي شخصية المدير أكثر مما هو ثقافة تنظيمية سائدة داخل الشركة.

ظ – لا يوجد ارتباط ما بين حصول العاملين علي دراسات متخصصة في مجال عملهم، والاستفادة من علم هؤلاء العاملين للتطبيق العملي لتخصصاتهم.

ع – عدم اقتناع العاملين بشكل عام بأن بيئة عملهم هي بيئة عمل حاضنة ومحفزة للعاملين ذوي المهارات والقدرات العالية.

غ – أتي بعد التدريب والتعلم المستمر علي قمة اهتمام العاملين ثم تبعه بعد نظم التعويض (الأجور والحوافز)، وأعقبهما بعد المسار الوظيفي (الترقي) بينما تذيل الترتيب بعد المشاركة في إتخاذ القرار الإداري.

ف – التدني الواضح لإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية في شركتهم وأن هذا التدني شمل كل أبعاد الحياة الوظيفية محل الدراسة (نظم التعويض والمشاركة في إتخاذ القرار الإداري والمسار الوظيفي والتدريب والتعلم المستمر).

ق – تساوي كلا من العاملين الذكور والإناث في إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية في شركتهم.

ك – تساوي كلا من العاملين في القاهرة والأقاليم في إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية في شركتهم.

ل – تساوي العاملين في جميع الدرجات الوظيفية المختلفة محل الدراسة في إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية في شركتهم.

م – تساوي العاملين في المراحل العمرية المختلفة محل الدراسة في إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية في شركتهم.

ن – الارتفاع الملحوظ لإدراك عملاء شركة مصر للطيران لجودة الخدمة المقدمة لهم، وأن هذا الإدراك يعني لهم أن العاملين لديهم المعرفة والمهارات اللازمة، وأنهم يقدمون الخدمة بطريقة ودية، وأن العاملين مستعدين لتقديم الخدمة في الوقت المناسب وأن هؤلاء العاملين يمكن الاعتماد عليهم، وأنهم يبادرون لإيجاد حلول سريعة ومناسبة لأي مشاكل قد تحدث للعميل.

هـ – بالرغم من التدني الملحوظ لإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية في شركتهم، إلا انه هناك ارتفاع ملحوظ لإدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم.

ثانيا : توصيات الدراسة

يمكن للباحث تصنيف التوصيات كما يلي :

١. توصيات خاصة بالتدريب والتعلم المستمر

في مجال التدريب والتعلم المستمر يوصي الباحث بما يلي:

أ – خلق ثقافة أهمية التدريب والتعلم المستمر لدي جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلي زيادة القدرات والمهارات لدي العاملين وبالتالي زيادة القدرات التنافسية للشركة.

ب – تنويع برامج التنمية الإدارية المقدمة للمستويات الإدارية العليا بحيث تركز علي مفاهيم التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار الإداري.

ت – المتابعة المستمرة لتقييم أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد التدريب، حتى يمكن التعرف علي نقاط الضعف والقوة في برامج التدريب وبالتالي زيادة فاعلية التدريب.

ث – ربط الأجر بالتدريب والتعلم المستمر بحيث يتم زيادة الأجر والمزايا الاخري المرتبطة به بشكل ملموس لمن يجتاز بنجاح الدورات التدريبية وأيضا لمن يحصل علي دراسات متخصصة في العمل.

ج – مشاركة العاملين في وضع برامج التدريب الخاصة بهم والاستقصاء الدوري لما قد يحتاجونه من دورات تدريبية لرفع مستوي مهاراتهم.

٢. توصيات خاصة بنظم التعويض (الأجور والحوافز):

في مجال نظم التعويض (الاجور والحوافز)يوصي الباحث بما يلي :

أ – تصميم نظام شامل للتعويض يعمل علي إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين، علي أن تتم مشاركة العاملين في التصميم والتنفيذ.

ب – أن يتناسب العائد المادي والمزايا المرتبطة التي يحصل عليها العاملين مع مؤهلاتهم وخبراتهم، كذلك أن يتسم ذلك بالعدالة الداخلية والخارجية.

ت – وجود نظام واضح للتعويض لربط الأداء بالأجر يقتنع به العاملين بحيث يدفعهم إلي المزيد من الأداء الفردي والتنظيمي الفاعل .

٣. توصيات خاصة بالمسار الوظيفى (الترقي)

في مجال المسار الوظيفي (الترقي)يوصي الباحث بما يلي :

أ – ربط المسار الوظيفي بالتدريب الإداري بحيث لا يتم ترقية أي من العاملين دون اجتياز دورات تدريبية مؤهله للموقع الإداري المرشح له.

ب – ربط المسار الوظيفي بالمشاركة في اتخاذ القرار الإداري وتقديم مقترحات التطوير، بحيث يكون احد معايير اختيار المرشح لأي موقع إداري تاريخه

الوظيفي في تقديم مقترحات تطوير العمل، وليس تقديم مقترحات عند الترقي فقط.

ت - تطوير نظام المسار الوظيفي في الشركة بحيث يعتمد بصفة أساسية علي الكفاءة كما يجب أن يحقق العدالة والمناسبة في الاختيار بين المرشحين لأي موقع إداري.

ث - استخدام كافة الوسائل الإعلانية الموجهة للعاملين داخل الشركة لتوضيح مزايا نظام المسار الوظيفي بالشركة.

٤. توصيات خاصة بالمشاركة في إتخاذ القرار الإداري

في مجال المشاركة في اتخاذ القرار الاداري يوصي الباحث بما يلي :

أ - خلق ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري في كافة المستويات الإدارية.

ب - ربط الأجر بالمشاركة في اتخاذ القرار الإداري وتقديم مقترحات التطوير وذلك علي المستوي الفردي والتنظيمي.

ت - تعديل الهيكل التنظيمي متعدد المستويات القائم حاليا ليكون هيكل تنظيمي مفلطح بحيث يتيح مرونة في العمل وسرعة تدفق الاتصالات التنظيمية في كافة الاتجاهات.

ث - إنشاء وحدة إدارية مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي علي أن تتبع مباشرة رئيس مجلس الإدارة تكون مهمتها تلقي ودراسة والرد علي كافة مقترحات العاملين في مجال تطوير العمل.

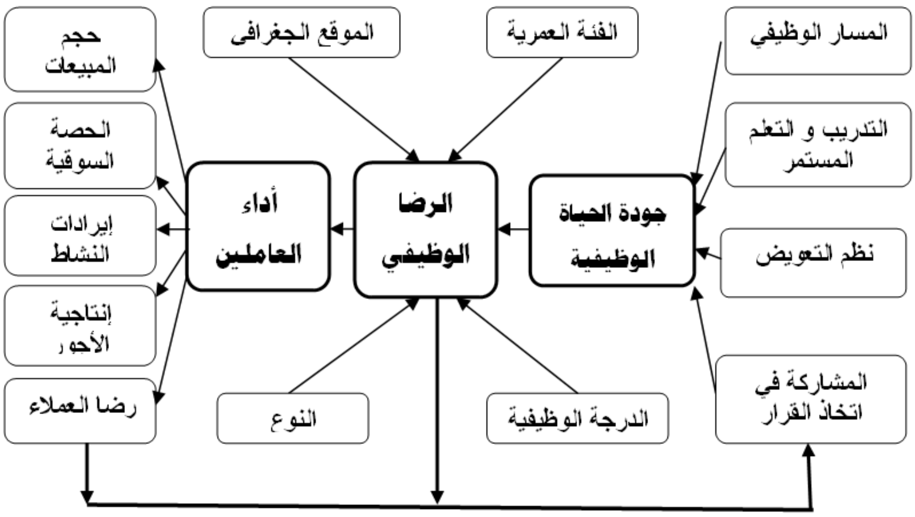
ج - إنشاء مركز بحوث يتبع رئيس مجلس الإدارة تكون مهمته إجراء بحوث ميدانية دورية لقياس كلا من جودة الحياة الوظيفية وجودة الخدمة المقدمة بالإضافة إلي تنشيط وتشجيع التحاق العاملين بالدراسات المتخصصة في العمل، بالإضافة إلي رعاية هؤلاء العاملين المتخصصين.

ح – التنمية الادارية للقيادات في جميع المستويات الادارية المختلفة بغرض زيادة الوعي الاداري لدي هذه القيادات في مجال العلاقة ما بين الرئيس والمرووٌس.

5. يوصي الباحث بتطبيق النموذج المقترح وذلك كما يلي :

شكل رقم (5-1)

نموذج قياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين في شركات مصر للطيران



المصدر : من إعداد الباحث

1/5 إجراءات تطبيق النموذج المقترح للدراسة

في مجال اجراءات تطبيق هذا النموذج المقترح يوصي الباحث بما يلي :

1/1/5 الإجراء الأول:

يبدءا بالتعرف علي أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية يتم فيها استقصاء العاملين عن راءيهم في الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية، ثم يتم تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية بحيث يشمل الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم بشكل متكامل مع التركيز علي الأبعاد الأكثر تأثيرا علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية التي تم التعرف عليها من الدراسة الميدانية السابق إجراءها، ويهدف التركيز علي الأبعاد الأكثر تأثيرا إلي تحقيق أقصي إدراك لجودة

الحياة الوظيفية لدي العاملين بأقل تكلفة ممكنة (الوصول إلي الهدف بأقل تكلفة) علي أن يتم التأكد من تكامل تطبيق الأبعاد وشمولها كافة العاملين بالشركة.

2/1/5 الإجراء الثاني :

إجراء دراسة ميدانية عن طريق استخدام قوائم استقصاء تستهدف قياس مستوي الرضا الوظيفي في الشركة عن الأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية، مع التركيز علي قياس الرضا عن الأبعاد الأكثر تأثيرا علي إدراك العاملين علي أن يتم عند القياس مراعاة العوامل الديموغرافية الأساسية التي قد تؤثر علي إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وهذه العوامل الديموغرافية هي النوع ومنطقة العمل والدرجة الوظيفية والمرحلة العمرية، وهو الأمر الذي يضع أمام الإدارة العليا الصورة الحقيقية عما إذا كان هناك فروق ما بين العاملين في إدراك جودة الحياة الوظيفية علي أساس هذه العوامل الديموغرافية.

ويجب عند قياس رضا العاملين عن الأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية عن طريق قوائم الاستقصاء أن تغطي الأسئلة الواردة في القوائم كافة الجوانب المختلفة لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية يتم قياسه حتى يمكن أن يحقق القياس الدقة الممكنة.

وبالتوازي مع الخطوة السابقة يتم تقييم أداء العاملين من خلال نتائج الأداء التنظيمي للشركة خلال فترة زمنية لا تتعدي ثلاثة أشهر علي أن يتم تكرار هذا القياس دوريا، ويجب قياس نتائج الأداء التنظيمي للعاملين بأكثر من مقياس، وذلك حتى تغطي عملية القياس كافة جوانب الأداء وذلك بهدف الوصول إلي صورة حقيقية وواقعية لأداء العاملين.

ويري الباحث انه يجب استخدام المقاييس الكمية إلي جانب المقاييس الوصفية حتى يمكن تحقيق تكامل المقاييس وبالتالي الوصول إلي نتائج حقيقية يمكن الاعتماد عليها، وأهم هذه المقاييس كما يلي:

1/2/1/5 حجم المبيعات :

هذا المقياس هو احد المقاييس الكمية لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين ويتم من خلال هذا المقياس التعرف علي مدي نمو حجم المبيعات الكلية للشركة بالإضافة إلي تحليل المبيعات الكلية لكل منطقة عمل، ومقارنة ذلك بفترات زمنية مماثلة سابقة وأيضا المقارنة مع المنافسين خلال ذات الفترة الزمنية .

2/2/1/5 الحصة السوقية :

هذا المقياس هو احد المقاييس الكمية لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين ويتم من خلال هذا المقياس التعرف علي مدي نمو الحصة السوقية الكلية للشركة بالإضافة إلي تحليل الحصة السوقية لكل منطقة عمل ثم لكل دولة علي حدا، ومقارنة ذلك بفترات زمنية مماثلة سابقة وأيضا المقارنة مع المنافسين خلال ذات الفترة الزمنية.

3/2/1/5 إيرادات النشاط:

هذا المقياس هو احد المقاييس الكمية لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين ويتم من خلال هذا المقياس التعرف علي مدي النمو في إيرادات النشاط الكلي للشركة بالإضافة إلي تحليل إيراد كل منطقة عمل ثم لكل دولة علي حدا، ومقارنة ذلك بفترات زمنية مماثلة سابقة وأيضا المقارنة مع المنافسين خلال ذات الفترة الزمنية إن أمكن التعرف علي حجم إيراداتهم بدقة، وإن كان التعرف علي إيرادات المنافسين لا يكون متاحا إلا بنشر القوائم المالية السنوية

مع العلم إن هناك الكثير من شركات الطيران العالمية تقوم بنشر نتائج أعمالها كل ثلاثة أشهر .

4/2/1/5 إنتاجية الأجور

هذا المقياس هو احد المقاييس الكمية لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين ويعد هذا المقياس احد المقاييس الهامة لقياس جودة الحياة الوظيفية في منظمة ويتم حساب هذا القياس بقسمة إجمالي إيرادات النشاط لفترة زمنية معينة علي إجمالي الأجور عن ذات الفترة الزمنية، ويوضح هذا المقياس إنتاجية الجنية الواحد من الأجور خلال فترة زمنية معينة.

5/2/1/5 رضا العملاء

هذا المقياس هو احد المقاييس الوصفية لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين، ويتم قياس رضا العملاء عن الخدمة باستخدام قوائم استقصاء تحتوي علي عبارات قصيرة يتم صياغتها وفقا للمعايير الستة لجودة الخدمة وهي (المهارات والاحترافية–الاتجاهات والسلوك–سهولة المنال والمرونة–الاعتمادية والثقة–تصحيح الأشياء الخاطئة–السمعة والأمانة)بحيث يتم قياس كل معيار من المعايير الستة للوقوف علي أي سلبيات قد تظهر في أداء العاملين أثناء تقديم الخدمة للعملاء.

وهذا المقياس يعد من أهم مقاييس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين وبصفة خاصة في منظمات الخدمة والتي تتميز عن غيرها بالاتصال المباشر ما بين مقدم الخدمة ومتلقيها، وهو الأمر الذي يؤدي إلي أن متلقي الخدمة عادة ما يكون صورة ذهنية عن أداء منظمة الخدمة ككل من خلال أداء مقدم الخدمة له.

2/5 متطلبات تطبيق النموذج

في مجال متطلبات تطبيق النموذج المقترح يوصي الباحث بما يلي:

١. إيمان الإدارة العليا بان الإدارة الفاعلة للحياة الوظيفية في الشركة هي نوع من الاستثمار طويل الأجل، حيث تؤدي إلي تحقيق ميزة تنافسية للشركة.
٢. التزام الإدارة العليا بالشركة بالتطبيق المتكامل والشامل لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.
٣. وجود هيكل تنظيمي مفلطح يعمل علي سرعة وفاعلية الاتصالات التنظيمية داخل الشركة.
٤. مسئولين مؤهلين في المستويات الإدارية المختلفة علي الأساليب الإدارية الأساسية ومن أهمها تمكين العاملين ومهارات القيادة، بالإضافة إلي أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية.
٥. وجود كوادر علمية تستطيع القياس الدقيق لكلا من رضا العاملين ورضا العملاء دوريا.
٦. وجود نظم تقييم أداء فاعلة وواضحة وعادلة ومعلنة لجميع الأطراف داخل الشركة.
٧. وجود نظم معلومات للموارد البشرية فاعلة بالشركة.
٨. وجود آلية فاعلة لتلقي مقترحات العاملين لتطوير العمل (قد تتمثل في وحدة إدارية داخل الهيكل التنظيمي) تكون مهمتها تلقي ودراسة والرد علي المقترحات المقدمة من العاملين في الوقت المناسب.

3/5 الإطار الزمني لتطبيق النموذج

في مجال الاطار الزمني لتطبيق النموذج يوصي الباحث بما يلي:

١. يحتاج هذا التطبيق إلي فترة زمنية تتراوح ما بين (6-12) شهر، ويري الباحث أن هذه الفترة الزمنية مناسبة لتعطي كافة الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية المصداقية والاستقرار في إدراك هذه الجودة.

٢. قياس رضا العاملين عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية يحتاج إلي فترة زمنية قدرها ثلاثة أشهر حتى يمكن استيعاب عينة ممثلة لكافة العاملين من جهة وكافة أبعاد جودة الحياة الوظيفية من جهة أخري، علي أن يتم تكرار هذا القياس دوريا.

٣. قياس رضا العملاء عن الخدمة المقدمة يحتاج إلي فترة زمنية قدرها ثلاثة أشهر حتى يمكن استيعاب عينة ممثلة لكافة العملاء علي كافة خطوط شبكة عمل الشركة من جهة، وكافة جوانب الخدمة من جهة أخري.

٤. قياس حجم المبيعات والحصة السوقية دوريا كل ثلاثة أشهر وهي فترة زمنية معقولة للقياس الدقيق لكل تفاصيل حجم المبيعات الحصة السوقية في كافة مناطق عمل الشركة كذلك حتى يمكن الحصول علي بيانات دقيقة عن المنافسين، علي أن تتم مقارنة حجم المبيعات والحصة السوقية بذات الفترة في الأعوام السابقة.

٥. قياس إنتاجية الأجور دوريا كل ثلاثة أشهر وهي فترة زمنية معقولة للقياس الدقيق، ومن المفضل أن يتم ذلك علي المستوي الكلي والمستوي الجزئي لكل منطقة عمل حتى يمكن التعرف بدقة علي نتائج أعمال كل منطقة عمل.

ويري الباحث انه يجب تكرار إجراء القياس دوريا في فترة زمنية لا تتعدي ثلاثة أشهر حتى يمكن الوقوف بشكل دقيق وسريع علي أي سلبيات أو معوقات قد تواجه تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

<u>4/5 مسئوليات تطبيق النموذج المقترح للدراسة</u>

في مجال تحديد الجهات المسئولة عن تطبيق النموذج المقترح يوصي الباحث بما يلي :

١. **<u>الإدارة العليا</u>** : المتمثلة في رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات التجارية والموارد البشرية، وهي الجهات القائمة علي وضع الاستراتيجيات والسياسات

العامة لشركة مصر للطيران والخاصة بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية بالشركة.

٢. **<u>الإدارة الوسطي</u>:** المتمثلة في الإدارة العامة للموارد البشرية وهي الجهة القائمة علي إدارة تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في شركة مصر للطيران.

٣. **<u>وحدة إدارية مستقلة تابعة مباشرة لرئيس مجلس الإدارة :</u>** تكون مهمتها الأساسية إجراء القياس الدوري الميداني لكلا من رضا العاملين ورضا العملاء، بالإضافة إلي جميع القياسات اللازمة لتحديد مستوي جودة الحياة الوظيفية في الشركة، بالإضافة إلي إجراء المراجعة الدورية لأداء الجهات المعنية بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية، علي أن تمتلك كافة الإمكانات البحثية والفنية والبشرية اللازمة لأداء مهامها بنجاح.

ويري الباحث ضرورة استقلال الجهة المنوط بها إجراء القياس الدوري لجودة الحياة الوظيفية وذلك لضمان احترافية ونزاهة ومصداقية القياس، هذا بالإضافة إلي سرعة إيصال نتائج القياس إلي متخذ القرار في الإدارة العليا لاتخاذ ما يلزم من إجراءات في حالة ظهور أي نتائج غير مرغوب فيها.

٦. <u>توصيات بدراسات مستقبلية</u>

بالنسبة للدراسات التي يمكن اجراءها في المستقبل في مجال الدراسة الحالية يوصي الباحث بما يلي:

أ – إجراء دراسة ميدانية في صناعة النقل الجوي المصري وذات مجتمع الدراسة ولكن تتناول تأثير أبعاد أخري لجودة الحياة الوظيفية لم يتم تناولها في الدراسة الحالية.

ب – إجراء دراسة ميدانية في صناعة النقل الجوي المصري تتناول تأثير ذات أبعاد جودة الحياة الوظيفية ولكن علي مجتمع دراسة مختلف عن مجتمع الدراسة الحالية.

ت – إجراء دراسة ميدانية في صناعة النقل الجوي المصري تتناول تأثير أبعاد مختلفة لجودة الحياة الوظيفية علي مجتمع دراسة مختلف عن مجتمع الدراسة الحالية.

ث – إجراء دراسة ميدانية في صناعة النقل الجوي المصري تقيس تأثير جودة الحياة الوظيفية علي أداء العاملين باستخدام طرق كمية مختلفة عن ما استخدم من طرق كمية في الدراسة الحالية.

ج – إجراء المزيد من الدراسات التي تستهدف التعرف علي الأسباب الحقيقية والكامنة وراء ترتيب العاملين المستقصي منهم للأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

كتب:

١. احمد، سيد مصطفي. **إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات**. الطبعة الرابعة، القاهرة: المؤلف، 1999.

٢. ــــ. **المدير العربي في عالم متغير**. القاهرة: المؤلف، 2004.

٣. حمدي، مصطفي معاز. **وظائف الإدارة**. الطبعة الرابعة ؛ القاهرة: دار النهضة العربية، 2006.

٤. سيد، محمد جاد الرب. **إدارة العمليات والإنتاج: المبادئ– الأساسيات – المناهج الحديثة**. الإسماعيلية: المؤلف، 2010.

٥. ــــ. **جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية** . الإسماعيلية: المؤلف، 2008.

٦. عبد الله، محمود جماعة. **إدارة نظم التسويق ومهارات البيع**. القاهرة: مركز الطوبجي، 2000.

٧. فريد، راغب النجار. **ثقافة مؤسسات الأعمال في ظل العالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة**. القاهرة: المؤلف، 1998.

٨. كامل، علي متولي عمران. **السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات**. القاهرة: دار الثقافة العربية، 1997.

٩. محسن، علي الكتبي. **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**. الإسماعيلية: المؤلف، 2008.

١٠. محمود، صادق بازرعة. **إدارة التسويق.** الطبعة الرابعة، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1998 .

تقارير

١. **التقرير الإحصائي السنوي،** شركة ميناء القاهرة الجوي، 2003–2009.

٢. **القوائم المالية السنوية،** مجموعة شركات مصر للطيران، 2005–2006 إلي 2009–2010.

دوريات:

١. احمد، ماهر مصطفي."أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية". **مجلة البحوث التجارية،** كلية التجارة،جامعة الإسكندرية،العدد الأول، الجزء الأول، 1999، ص 109 .

٢. ثابت، عبد الرحمن إدريس. احمد، عبد الله اللحلح. وجيه، عبد الستار نافع."المناخ التنظيمي وأثره علي الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية". **آفاق جديدة للدراسات التجارية،** كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة الثامنة عشر، العدد الثالث والرابع، يوليو–أكتوبر 006، ص 9 .

٣. زهير، حسن عرفه."تحليل سياسات النقل الجوي في مصر و الآثار الاقتصادية لسياسات التحرير علي شركات الطيران الخاص في مصر". **كتاب الأهرام الاقتصادي،** العدد 194، فبراير 2004، ص 75 .

٤. السيد، عبد الحليم يوسف."اثر عناصر التدريب علي كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية علي شركة مصر للطيران". **المجلة العلمية (التجارة والتمويل)،** كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، 2004، ص 98.

٥. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي."جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية". **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يوليو 2004، ص 251.

٦. محمد، إبراهيم عراقي. هدي، سيد لطيف."تقييم أداء قطاع النقل الجوي في مصر". **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الثالث، يوليو 1999، ص 32 .

٧. محمد، جلال سليمان صديق."جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين مصادر قوة المديرين والأداء: دراسة تطبيقية علي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة". **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد التاسع والعشرون، العدد الثاني، 2005، ص1.

<u>دراسات غير منشورة</u>

١. احمد، عزمي زكي عبد العزيز."**دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين: دراسة ميدانية**". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2005 .

٢. عبد الله، احمد محمد عباس الكندري."**اثر العدالة التنظيمية علي فاعلية الأداء الوظيفي: بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت**". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003 .

٣. عبد الله، عبد الله احمد الطبال."**جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية**". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، 2004 .

<u>مقابلات شخصية</u>

١. **عضو مجلس إدارة شركة مصر للطيران للصيانة والخدمات الفنية، عضو مجلس إدارة نقابة العاملين بمصر للطيران، رئيس مجلس إدارة صندوق التأمين الخاص للعاملين بشركات مصر للطيران** ، بتاريخ 11 أغسطس 2008 .

٢. **مدير عام الموارد البشرية بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية** ، بتاريخ 26 أغسطس 2008 .

٣. **مدير إدارة الخدمات الإدارية بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية**، بتاريخ 27 أغسطس 2008 .

٤. **مدير عام الاستحقاقات بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية**، بتاريخ 26 أغسطس 2008 .

المراجع الأجنبية

Books:

1. Cascio Wayne F. **Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits**. (07th ed.: London: McGraw-Hill International Edition, 2006), P. 24.

2. Dibb Sally and Lyndon Simkin. **The Marketing Case Book: Case and Concepts.** (02nd ed.: USA: Thomson Learning Co., 2001), P. 282.

3. Etzel Michael J. et al.. **Marketing**. (New York: McGraw-Hill Irwin Co., 2001), P. 298.

4. Gabbott Mark and Gillian Hogg. **Consumers and Services**. (New York: John Wiley & Sons Co., 1998), P. 27.

5. Glasser Dirk. **Crisis Management. In: The Tourism Industry**. (London: Butter Worth Heinemann Publisher, 2003), P. 19 .

6. Jackson Susan E. et al.. **Managing Human Resources**. (USA: South Western, Cengage Learning, 2009), P. 10.

7. Kotler Philip, Keller Kevin Lane. **Marketing Management 12e**. (12th ed.: USA: Pearson Prentice Hall Co., 2006), P. 402.

8. Palmer Adrian. **Principles of Services Marketing**. (London; The McGraw-Hill Co., 1994), P. 01.

9. Rust Roland T. et al.. **Service Marketing**. (USA: Harper Collins College Publisher, 1996), P. 08.

10. Zeithaml Valerie A. and Mary Jo Bitner. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**. (03rd ed.: London: McGraw-Hill Irwin Co., 2003), P. 20.

Periodicals:

1. Adhikari Dev Raj, Gautam Dhruba Kumar."Labor Legislations For Improving Quality Of Work Life In Nepal". **International Journal Of Low and Management**, Vol. 52, No. 01, 2010, P. 40-53.

2. Ash Genaidy, Waldemar Karwowski, Christin Shoaf."The Fundamentals Of Work System Compatibility Theory: An Integrated Approach To Optimization Of Human Performance At Work". **Theoretical Issues In Ergonomics Science**, Vol. 03, Issue 04, Oct 2002, P. 346-368.

3. Azril M.S. Hayrol et al.."Can Quality Of Work Life Affect Work Performance Among Government Agriculture Extension Officer? A Case From Malaysia". **Journal Of Social Sciences**, Vol. 06, No. 01, 2010, P. 64-73.

4. Ballou Brian and Godwin Norhan H.."Quality Of Work Life Have You Invested In Your Organizations Future?". **Strategic Finance**, 2007, P. 41.

5. Beh Loo See, Rose Raduan Che."Linking QWL and Performance: Implications For Organizations“.

Performance Improvement, Vol. 46, No. 06, Jul 2007, P. 30-36.

6. Booske Karash B., Sainfort B.."Job and Organizational Determinants Of Nursing Home Employee Commitments, Job Satisfaction and Intent To Turnover". **Ergonomics**, Vol. 48, No. 10, 2005, P. 1260-1281.

7. Brooks Beth A. et al."Assessing The Quality Of Nursing Work Life". **Nursing Administration Quarterly**, Vol. 31, No. 02, Apr-Jun 2007, P. 152-157.

8. Bruning Kelly L.."Quality Of Work-Life Issues, The Needs Of The Dual-Career Couple Employee Perceptions Of Personnel Practices: A Study Of Rural America Barometer For Human Resource Managers". **Journal Of Organizational Culture, Communication And Conflict**, Vol. 08, No. 01, 2004, P. 91.

9. Chan Ka Wai, Huang Xu, Peng Man Ng."Managers Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes: The Mediating Role Of Trust". **Asia Pacific Journal Management**, Vol 25, 2008, P. 277-295 .

10. Cheung Francis Yue-Lok, Tang Catherine So-Kum."Quality Of Work Life As A Mediator Between Emotional Labor And Work Family Interference". **Journal Of Business Psychology**, Vol. 24, 2009, P. 245-255.

11. Cho Seonghee, Woods Robert H., Jang Soocheong, Erdem Mehmet."Measuring The Impact Of Human Resource Management Practices On Hospitality Firm s Performances". **Hospitality Management**, Vol. 25, 2006, P. 262-277.

12. Franche Renee-Louise et al.. "Workplace-Based Return –To-Work Interventions: A Systematic Review Of The Quantitative Literature". **Journal Of Occupational Rehabilitation**, Vol. 15, No. 04, December 2005.

13. Gilley Ann, Gilley Jerry W., Mcmillan Heather S.."Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness". **Performance Improvement Quarterly**, Vol.21, No. 04, 2009, P.75 .

14. Global Kundu, Malhan Divya."HRM Practices In Insurance Companies A Study Of Indian and Multinational Companies". **Managing Global Transitions: In International Research Journal**, Vol. 07, Issue 02, 2009, P. 191-215 .

15. Harrington Brad and Ladge Jamie J.. "Work-Life Integration: Present Dynamics And Future Directions For Organizations". **Organizational Dynamics**, Vol. 38, No. 02, 2009, P. 148.

16. Hung Tung-Chun et al.."The Effects Of Quality Of Work Life On Commitment And Turnover Intention". **Social Behavior And Personality,** Vol. 35, 2007, P. 735-750.

17. Ingo Angermeier et al. "The Impact Of Particpative Management Perceptions On Customer Service, Medical Errors Burnout, and Turnover Intentions". **Journal Of Healthcare Management**, Vol. 54, Issue 2, Mar/Apr 2009, P. 127-141.

18. Kandasamy Indira, Ancheri Sreekumar."Hotel Employees Expectations Of QWL: A Qualitative Study". **International Journal Of Hospitality Management,** Vol. 28, 2009 P. 328-337 .

19. ________________________ ."WRKLFQUAL: A Tool For Measuring Quality Of Work Life". **Research And Practice In Human Resource Management,** Vol 17, 2009, P. 59 .

20. Karadal Himmet, Arasli Huseyin."The Impacts Of Superior Politics On Frontline Employee s Behavioral and Psychological Outcomes". **Social Behavior and Personality**, Vol. 37, Issue 02, 2009, P. 175-190 .

21. Karesh Ben-Tzion, Beasley John W., Hagenauer Mary Ellen."Are Electronic Medical Records Associated With Improved Perceptions Of The Quality Of Medical Records, Working Conditions, Or Quality Of Working Life ?". **Behavior & Information Technology,** Vol. 23, No. 05, Sep-Oct 2004,P. 327-335.

22. Kaushik Chaudhuri."An Empirical Quest For Linkages Between HPW s and Employee Behaviors A Perspective From The Nonmanagerial Employees In Japanese Organizations". **International Journal OF Social Science**, Vol. 04, Issue 02, Spring 2009, P. 117-131 .

23. Kline James."Quality Of Working Life At The United States Post Office". **Journal For Quality & Participation**, Vol. 32, Issue 03, Oct 2009, P. 23-26 .

24. Kolodinsky Robert W., Giacalone Robert A., Jurkiewicz Carole L.."Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality". **Journal Of Business Ethics**, Vol. 81, 2008, P. 465-480 .

25. Koonmee Kalayanee, Singhapakdi Anuso M., Virakul Busaya, Lee Dong-Jin."Ethics Institutionalization, Quality Of Work Life, and Employee Job-Related Outcomes: A Survey Of Human Resource Managers In Thailand". **Journal Of Business Research**, Vol. 63, 2010, P. 20-26.

26. Koppes Laura L. ."Facilitating An Organization To Embrace A Work-Life Effectiveness Culture: A Practical Approach". **The Psychologist – Manager Journal,** Vol. 11, 2008, P. 163.

27. Larsen Mona."Does Quality Of Work Life Affect Men And Women`s Retirement Planning Differently ?". **Applied Research Quality Life**, Vol. 03, 2008, P. 23-42.

28. Lau Chang M., Tan Sharon L. C. "The Effects Of Procedural Fairness and Interpersonal Trust On Job Tension In Budgeting". **Management Accounting Research**, No. 17, 2006, P. 171.

29. Layer John K., Karwowski Waldemar, Furr Allen."The Effect Cognitive Demands and Perceived Quality Of Work Life On Human Performance In Manufacturing Environments". **International Journal Of Industrial Ergonomics**, Vol. 39, 2009, P. 413-421.

30. Lee Dong-Jin et al. "Further Validation Of A Need-Based Quality-Of-Work-Life (QWL) Measure: Evidence From Marketing Practitioners". **Applied Research Quality Life**, Vol. 02, 2007, P. 273.

31. Marcus Crede, Oleksandrs Chernysheno, Stephen Stark, Reeshad Dalal, Michael Bashshur. "Job Satisfaction As Mediator: An Assessment Of Job Satisfactions Position Within The Nomo-logical Network". **Journal Of Occupational & Organizational Psychology,** Vol. 80, No. 03, Sep2007, P. 515-538.

32. Martel Jean-Pierre And Dupuis Gilles."Quality Of Work Life: Theoretical And Methodological Problems, And Presentation Of A New Model And Measuring Instrument". **Social Indicators Research,** Vol. 77, 2006, P. 333.

33. Mcknight D. Harrison, Phillips Brandis, Hardgrave Bill C. "Which Reduces It Turnover Intention The Most: Workplace Characteristics Or Job Characteristics". **Information and Management,** Vol. 46, 2009, P. 167-174 .

34. Mcnall Laurel A., Masuda Aline D., Nicklin Jessica M. "Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role Of Work-To-Family Enrichment". **The Journal Of Psychology**, Vol. 144, Issue 01, 2010, P. 61-81.

35. Monsen Erik Willard. "Employees Do Matter: Autonomy, Teamwork and Corporate Entre Preneurial Culture". **Proquest Information and Learning Company**, UMI No. 3178339.

36. Narendar Sumukadas, Rajeeva Sawhney. "Workforce Agility Through Employee Involvement". **IIE Transactions**, Vol. 36, Issue 10, Oct 2004, P. 1011-1021.

37. Neil Thompson, Yau Josephine, Siu-Man Ng. "Work-Life Balance: Lessons From The United Kingdom and Hong Kong". **Journal Of Psychology In Chinese Societies**, Vol. 09, Issue 01, 2008, P. 85-101.

38. Pierce Jon L. "Work Environment Structure And Psychological Ownership: The Mediating Effects Of Control". **The Journal Of Social Psychology,** Vol. 144, 2004, P. 507.

39. Poelmans Steven and Beham Barbara. "The Moment Of Truth: Conceptualizing Managerial Work-Life Policy Allowance Decisions". **Journal Of Occupational And Organizational Psychology,** Vol. 81, 2008, p. 393.

40. Rego Armenio and Cunha Miguel Pina. "Authentizotic Climates And Employee Happiness: Pathway's To Individual Performance?" **Journal Of Business Research**, Vol. 61, 2008, P. 739.

41. Rolf Van Dick et al. "Relationships Between Leader and Follower Organizational and Implications For Follower Attitudes An Behavior". **Journal Of Occupational AND Organizational Psychology**, Vol. 80, Issue 01, Mar 2007, P. 133-150.

42. Rose Raduan Che et al. "An Analysis Of Quality Of Work Life (QWL) And Career-Related Variables". **American Journal Of Applied Sciences,** Vol. 03, 2006, P. 2151-2159.

43. Rose Raduan Che et al. "Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions". **Journal Of Social Sciences**, Vol. 02, 2006, P. 61.

44. Rosser Vicki J. "Measuring The Change In Faculty Perceptions Over Time: An Examination Of Their Work Life And Satisfaction". **Research In Higher Education**, Vol. 46, No. 01, 2005, P. 81.

45. Saari Lise M., Judge Timothy A.."Employee Attitudes and Job Satisfaction". **Human Resource Management**, Vol. 43, No 43, 2004, P. 395-407.

46. Schults Mathis et al. "Organizational Climate System And Psychological Climate Perceptions: A Cross-Level Study Of Climate-Satisfaction Relationships". **Journal Of Occupational And Organizational Psychology,** Vol. 79, 2006, P. 645.

47. Scotti Dennis J. "Links Among High-Performance Work Environment, Service Quality, and Customer satisfaction: An Extension To The Healthcare Sector". **Journal Of Healthcare Management**, Vol. 52, Issue 02, March/April 2009, P. 109-124.

48. Simon Daniel H. and Devaro Jed. "Do The Best Companies To Work For Provide Better Customer Satisfaction?" **Management And Decision Economics,** Vol. 27, 2006, P. 667.

49. Sirgy M. Joseph, Efraty David, Siegel Phillip, Lee Dong-Jin. "A New Measure Of Quality Of Work Life (QWL) Based On Need Satisfaction and Spillover Theories". **Social Indicators Research**, Vol. 55, 2001, P.241-302.

50. Sirgy M. Joseph, Reilly Nora P., Wu Jiyun, Efraty David."A Work-Life Identity Model Of Well-Being: Towards A Research Agenda Linking Quality-Of-Work-Life (QWL) Program`s With Quality Of Life (QOL)". **Applied Research Quality Life**, Vol. 03, 2008, P. 181.

51. Steven Poelmrns, Barbara Beham. "The Moment Of Truth: Conceptualizing Managerial Work-Life Policy Allowance Decisions". **Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 81, Issue 03, Sep 2008, P. 393-410.

52. Stone Dianna L., Stone-Romero Eugene F., Lukaszewski Kimberly. "Factors Affecting The Acceptance and Effectiveness Of Electronic Human Resource Systems". **Human Resource Management Review**, Vol. 16, 2006, P. 229-244.

53. Sutela Hanna. "Finnish Surveys Measuring Quality Of Work Life". **Statistical Journal Of The United Nations ECE**, Vol. 23, 2006, P. 57.

54. Swanberg Jennifer E. et al. "Work Place Flexibility For Hourly Lower-Wage Employees: A Strategic Business Practice Within One National Retail Firm". **The Psychologist-Manager Journal**, Vol. 11, 2008, p. 05.

55. Thach Liz and Kindwell Roland E.."HR Practices In US And Australian Family Wineries: Cultural Contrasts And Performance Impact". **International Enterprise Management Journal**, Vol. 05, 2009, P. 219.

56. Van Laar Darren, Edwards Julian A., Easton Simon. "The Work-Related Quality Of Life Scale For Healthcare Workers". **Journal Of Advanced Nursing,** Vol. 60, No. 03, 2007, P. 325-333.

57. Vicente Royuela et al. "The Institutional Vs. The Academic Definition Of The Quality Of Work Life. What Is The Focus Of The European Commission?" **Social Indicator Research**, Vol. 86, 2008, P. 401.

58. Wolff Shelly. "A Truly Healthy Bottom Line Improving Financial Results Through Effective Health and Productivity Programs". **Benefits Quarterly**, Vol. 24, Issue 02, 2008, P. 07-11.

59. Xiaofu Pan and Qiwen Qin. "An Analysis Of The Relation Between Secondary School Organizational Climate And Teacher Job Satisfaction". **Chinese Education and Society**, Vol. 40 (No. 05, September/October 2007), P. 65 .

Researches:

1. Conklin Mark H. "**An Examination Of Pharmacy Faculty Quality Of Work Life: Work Satisfaction, Turnover Intentions, And Self-Efficancy"**. Master Thesis, Mylan School OF Pharmacy, Duquesne University, USA, Feb. 2008, AAT 1452379.
2. Fitzsimmons Verna M. **"The Relationship Of Performance Incentives To Productivity And Quality Of Work Life"**. Doctor Thesis, College Of Engineering, University Of Cincinnati, USA, 2006, UMI No. 3062603.
3. Fortune Darla. "**An Examination Of Quality Of Work Life And Quality Of Care Within A Health Care Setting"**. Master Thesis, University Of Waterloo, Canada, 2006, UMI No. AAT MR 23395
4. Terhune Michael Neil. "**A Study Of Demographics And Job-Related Categories That Influence The Quality Of TEACHER Work Life In Montana Schools With Indigenous Populations".** PH. D. Thesis, Montana State University, April 2006, AAT 3206274.